

Universidad Nacional de Costa Rica
Facultad de Ciencias Sociales
Escuela de Planificación y Promoción Social

Modalidad: *Proyecto de Graduación*

“Análisis de la Gestión Estratégica del Centro de Atención Integral Conejito Saltarín, en la comunidad de León XIII, durante el período 2020-2021.

Trabajo Final de Graduación sometido a consideración del Tribunal Examinador para optar por el grado de Licenciatura en Planificación y Promoción Social

Sustentantes:

Bach. Víctor Garro Fernández

Bach. Rubén Montoya Garita

Tutor: MSc. Roberto Vargas Pacheco

En coordinación con

Centro de Atención Integral Conejito Saltarín, León XIII

Heredia, Costa Rica, Setiembre 2021

M.Sc. José Manuel Quirós Bolaños

Representante del Decanato, Facultad de Ciencias Sociales

RANDY GERARDO
CHAVARRIA (FIRMA)

Firmado digitalmente por RANDY
GERARDO CHAVARRIA (FIRMA)
Fecha: 2021.11.20 12:43:44 -06'00'

MBA. Randy Chavarría Briceño

Representante de Dirección, EPPS



M.Sc. Roberto Vargas Pacheco

Tutor

LUIS FERNANDO
MORALES
ABARCA (FIRMA)

Digitally signed by LUIS
FERNANDO MORALES
ABARCA (FIRMA)
Date: 2021.11.22
16:26:13 -06'00'

M.Sc. Luis Fernando Morales Abarca

Lector interno

WILLIAM
JORGE MORRIS
LYNOTT
(FIRMA)

Firmado digitalmente
por WILLIAM JORGE
MORRIS LYNOTT
(FIRMA)
Fecha: 2021.11.22
13:50:29 -06'00'

Lic. William Morris Lynott

Lector Externo

Resumen Ejecutivo

El presente trabajo de investigación se desarrolla en el Centro de Atención Integral Conejito Saltarín, ubicado en la comunidad de León XIII, Tibás. Dicho estudio se plantea como tema central efectuar un análisis de la Gestión Estratégica del Centro de Atención Integral Conejito Saltarín, durante el período 2020-2021.

De tal modo, el tema central de este trabajo consiste en brindar una propuesta de fortalecimiento estratégico en su gestión, al considerar aspectos comunales, poblacionales, geográficos, financieros, educativos, entre otros, que se irán esclareciendo a lo largo de las páginas que conforman este documento.

El estudio contiene una caracterización con los datos más recientes al momento de la elaboración del Trabajo Final de Graduación (en adelante TFG). La información recopilada fue obtenida mediante documentos oficiales, vía web y mediante diferentes herramientas tecnológicas debido a la pandemia por el COVID-19 (formularios de Google, chat de WhatsApp, sesiones virtuales, entre otros).

A partir de dichas encuestas, se conoció la disconformidad con diferentes temas lo cual dio origen a la propuesta del plan estratégico, ya que se tomaron en cuenta tanto a personas directas que trabajan en el Centro de Atención Integral (CAI), como a los padres, madres o encargados de familia que llevan a sus hijos al mencionado centro.

En síntesis, tanto el trabajo investigativo como la elaboración del Plan Estratégico van dirigido a colaborar en términos de Gestión Estratégica, mediante diferentes áreas por trabajar, ello con el fin de un fortalecimiento estratégico en la función del centro, en pro de su mejoramiento y funcionamiento.

Dentro de los resultados más importantes se encontró que existentes limitaciones en temas de la Gestión Estratégica, comunicación interna de las diferentes áreas, así como la falta de canales de información que muestren de forma integral sobre el CAI.

Esta investigación se centra en un análisis del CAI y de la comunidad de León XIII, Tibás, que son los beneficiarios directos del centro. Tomando en cuenta un

análisis FODA, encuestas de apreciación dirigidas a los padres de familia y los profesionales del CAI.

Asimismo, se concluye en una propuesta de un plan estratégico, con el fin de un mejoramiento en el área de gestión estratégica por parte de los encargados del CAI para optimizar las acciones en el corto, mediano y largo plazo según corresponda y se mantenga en constante evaluación para efectuarle mejoras que se vayan presentando durante la vida útil de este.

Finalmente, para alcanzar su adecuada implementación, se debe garantizar un compromiso absoluto de parte de todas las personas que integran el CAI sin excepciones.

Agradecimientos

Primero, a Dios, por su amor, gracia, misericordia y fortaleza en todo este camino de ocho años universitarios con muchos obstáculos, que culmina con este trabajo.

Un profundo agradecimiento a nuestros padres y madres, por todo el soporte que nos brindaron durante este largo, pero gratificante tiempo,

A las diferentes personas, quienes nos dieron su apoyo, mediante una palabra de aliento, dinero o cualquier tipo de ayuda para seguir adelante con nuestros estudios.

A nuestros colegas, por todo el tiempo, experiencias y opiniones compartidas durante el tiempo de nuestra etapa universitaria.

Asimismo, un enorme agradecimiento a todos los y las académicas de la Escuela de Planificación y Promoción Social, por cada conocimiento que nos impartieron y por ese don de servicio que nos mostraron en cada curso.

Por último, un agradecimiento a todas las personas quienes nos brindaron su apoyo por parte del CAI, mediante los diferentes recursos para poder realizar, desarrollar y culminar de manera satisfactoria este trabajo final de graduación.

Dedicatorias

Este trabajo lo quiero dedicar a Dios, al ser la Gloria y Honra a Él, quien me brindó la fortaleza, sabiduría y gracia para poder concluir y defender el trabajo final.

Por último, a mis padres, hermana, familia, en general, y a todas esas personas que estuvieron ahí como un pilar fundamental durante estos ocho años universitarios, que sin importar las dificultades, obstáculos y frustraciones me hicieron seguir adelante.

Víctor Garro.

En primera instancia, le quiero agradecer a Dios y a la Virgen de los Ángeles por permitirme llegar a este punto de mi vida profesional-

A mis padres, hermana y a toda mi familia por ser ese apoyo incondicional durante todo este tiempo.

Agradecer también a mis amigos, compañeros y ahora colegas, profesores y demás personas involucradas durante mi aprendizaje y quienes fueron un vínculo clave para convertirme en Planificador Económico y Promotor Social.

No importa la cantidad de años que tardé en conseguir este grado académico, lo importante es llegar hasta acá y convertirme en un gran agente de cambio para la sociedad actual y futura.

Rubén Montoya.

Tabla de contenido

Resumen Ejecutivo	I
Agradecimientos	IV
Dedicatorias.....	V
Tabla de contenido	VI
Índice de tablas.....	IX
Índice de figuras	XI
Abreviaturas	XII
Introducción	1
Capítulo I	2
El problema y su importancia.....	2
1.1. Tema de investigación.....	3
1.2. Antecedentes del problema	3
1.2.1. Antecedentes de investigación	3
1.2.2. Antecedentes Contextuales	6
1.2.3. Índice de rezago social	8
1.2.4. Índice de desarrollo social	8
1.3. Objeto de estudio	9
1.4. Problema de investigación.....	9
1.5. Objetivos de la investigación	12
1.5.1 Objetivo General.....	13
1.5.2 Objetivos Específicos:.....	13
1.6. Marco normativo e institucional	13
1.8. Justificación.....	15
Capítulo II.	18
Marco Conceptual.....	18
2. Marco Teórico	19
2.1. Planificación.....	20
2.1.1. Planificación Estratégica.....	20
2.1.2. Planificación Participativa	21
2.1.3. Planificación Institucional.....	22
2.1.4. Gestión	23

2.1.5.	Gestión Estratégica	24
2.1.6.	Clima Organizacional.....	25
2.1.7.	Cultura Organizacional	25
2.1.8.	Trabajo en equipo.....	26
2.1.9.	Trabajo Organizacional.....	26
Capítulo III.	27
Aspectos Metodológicos		27
3.1.	Enfoque Investigativo	28
3.2	Tipo de investigación.....	29
3.3	Población y muestra	30
3.3.1	Población	30
3.3.2.	Análisis de actores claves	31
3.3.3	Muestra Estadística	35
3.4	Fuentes, métodos y técnicas	36
3.4.1	Fuentes.....	36
3.4.2	Aplicación de técnicas	37
3.5.	Matriz Metodológica	38
Capítulo IV.	44
Resultados, análisis situacional del CAI.....		44
4.1.	Contexto socioeconómico e institucional del Centro de Atención Integral Conejito Saltarín.....	45
4.1.1	Reseña Histórica.....	46
4.1.2	Tipos de ideología y creencias.....	47
4.1.3	Medicina Alternativa.....	47
4.1.4	Consumo de alcohol y drogas.....	48
4.1.5	Centros o lugares recreativos	49
4.1.6	Organizaciones o Instituciones presentes en la Comunidad	49
4.1.7	Índice de Rezago Social	51
4.1.8	Índice de desarrollo social.....	51
4.1.9	Educación	52
4.1.10	Fuentes de empleo	52
4.1.11	Salud	53
4.1.12	Vivienda	53

4.1.13 Contexto Interinstitucional.....	53
4.2. Gestión Organizacional del Centro de Atención Integral Conejito Saltarín.....	54
4.2.1. Hallazgos del Contexto Externo e Interno del CAI; encuesta para conocer la percepción del usuario tanto Externo como Interno respecto a la Gestión Estratégica del CAI.....	57
4.2.1.1 Encuesta dirigida al Personal Interno del CAI	57
4.2.1.2. Encuesta dirigida a Padres, Madres o Encargado de Familia.....	74
4.3.3 Análisis FODA según los principales hallazgos encontrados posterior a la aplicación de la encuesta tanto al personal interno como a padres, madres o encargados de familia.....	93
4.3.4. Hallazgos globales de la investigación.....	95
CAPÍTULO IV.	97
PROPUESTA.....	97
5.1. Nombre de la propuesta	98
5.2. Introducción.....	98
5.3. Objetivo general de la propuesta.....	99
5.4. Alcance	99
5.5. Procesos para lograr	99
5.6. Áreas Estratégicas	99
5.6.1. Clima y cultura organizacional	100
5.6.2. Comunicación: interna y externa.....	103
5.6.3. Monitoreo, Evaluación y Control	106
5.7. Presupuesto.....	110
5.8. Evaluación y seguimiento de la propuesta	110
Capítulo VI.....	112
Conclusiones y Recomendaciones	112
Conclusiones y recomendaciones.....	113
VII. Bibliografía	117
VIII.....	120
Anexos	120
Anexo N° 1	121
Anexo N° 2.....	126

Índice de tablas

Tabla 1.	Antecedentes de Investigación.....	4
Tabla 2.	Matriz Metodológica	40
Tabla 3.	Instituciones u Organizaciones León XIII. 2020.....	50
Tabla 4.	Ficha Institucional	55
Tabla 5.	Sexo.....	58
Tabla 6.	Rango de edad.....	59
Tabla 7.	Servicios Brindados por el CAI.....	60
Tabla 8.	Servicios que brinda el CAI	61
Tabla 9.	Valor sobre el Servicio de Guardería.....	62
Tabla 10.	Valor sobre el Servicio de Educación	63
Tabla 11.	Valor sobre el Servicio de Nutrición	64
Tabla 12.	Valor sobre el Servicio Médico	65
Tabla 13.	Valor sobre el Servicio Recreativo	67
Tabla 14.	Valor sobre el Servicio Psicosocial	68
Tabla 15.	Valor sobre el Servicio Socioeducativo	69
Tabla 16.	Valor general de los servicios ofrecidos por el CAI	69
Tabla 17.	Satisfacción de formar parte el CAI	70
Tabla 18.	Accionar del CAI de manera general	72
Tabla 19.	Noción si el CAI efectúa rendición de cuentas sobre sus funciones.....	73
Tabla 20.	Sexo	75
Tabla 21.	Rango de edad.....	76
Tabla 22.	¿Cuenta con hijos inscritos en el CAI?	78
Tabla 23.	Cantidad de hijos inscritos en el CAI	79
Tabla 24.	Servicios brindados por el CAI.....	80
Tabla 25.	Servicios que brinda el CAI.....	81
Tabla 26.	Valor sobre el Servicio de Guardería	82
Tabla 27.	Valor sobre el Servicio de Educación	84
Tabla 28.	Valor sobre el Servicio de Nutrición	85
Tabla 29.	Valor sobre el Servicio Médico	86
Tabla 30.	Valor sobre el Servicio Recreativo	87
Tabla 31.	Valor sobre el servicio psicosocial	88

Tabla 32.	Valor sobre el Servicio Socioeducativo	89
Tabla 33.	Valor general de los servicios ofrecidos por el CAI	90
Tabla 34.	Accionar del CAI de manera general	91
Tabla 35.	Análisis FODA Centro de Atención Integral Conejito Saltarín, 2021	94
Tabla 36.	Clima y cultura organizacional	101
Tabla 37.	Comunicación: Interna y Externa	104
Tabla 38.	Monitoreo, evaluación y control	107

Índice de figuras

Figura 1.	Distrito León XIII.....	47
Figura 2.	Sexo.....	58
Figura 3.	Rango de edad.....	59
Figura 4.	Servicios brindados por el CAI	60
Figura 5.	Servicios que brinda el CAI	62
Figura 6.	Valor sobre el Servicio de Guardería.....	63
Figura 7.	Valor sobre el Servicio de Educación	64
Figura 8.	Valor sobre el Servicio de Nutrición.....	65
Figura 9.	Valor sobre el Servicio Médico	66
Figura 10.	Valor sobre el Servicio Recreativo	67
Figura 11.	Valor sobre el Servicio Psicosocial	68
Figura 12.	Valor sobre el Servicio Socioeducativo	69
Figura 13.	Valor general de los servicios ofrecidos por el CAI	70
Figura 14.	Satisfacción de formar parte el CAI	71
Figura 15.	Accionar del CAI de manera general	72
Figura 16.	Noción si el CAI efectúa rendición de cuentas sobre sus funciones.....	73
Figura 17.	Sexo	76
Figura 18.	Rango de edad.....	77
Figura 19.	¿Cuenta con hijos inscritos en el CAI?	78
Figura 20.	¿Cuenta con hijos inscritos en el CAI?	79
Figura 21.	Servicios Brindados por el CAI	80
Figura 22.	Servicios que brinda el CAI.....	82
Figura 23.	Valor sobre el Servicio de Guardería	83
Figura 24.	Valor sobre el Servicio de Educación	84
Figura 25.	Valor sobre el Servicio de Nutrición.....	85
Figura 26.	Valor sobre el Servicio Médico	86
Figura 27.	Valor sobre el Servicio Recreativo	87
Figura 28.	Valor sobre el Servicio Psicosocial	88
Figura 29.	Valor sobre el Servicio Socioeducativo	89
Figura 30.	Valor general de los servicios ofrecidos por el CAI	90
Figura 31.	Accionar del CAI de manera general	92

Abreviaturas

TFG: Trabajo Final de Graduación.

EBAIS: Equipos Básicos de Atención Integral en Salud.

CAI: Centro de Atención Integral.

CCSS: Caja Costarricense del Seguro Social.

ASIS: Análisis de Situación de Salud.

FODA: Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas.

INEC: Instituto Nacional de Estadística y Censos.

INVU: Instituto Nacional de Vivienda y Urbanismo.

IAFA: Instituto sobre Alcoholismo y Farmacodependencia.

INA: Instituto Nacional de Aprendizaje.

CENCINAI: Centros Infantiles de Nutrición y Atención Integral.

CECUDI: Centro de Cuido y Desarrollo Infantil.

MEP: Ministerio de Educación Pública.

MIDEPLAN: Ministerio de Planificación Nacional y Política Económica.

Introducción

El presente documento es elaborado con la finalidad de optar por el grado de Licenciatura en la carrera de Planificación y Promoción Social de la Universidad Nacional de Costa Rica. El objetivo de dicho trabajo es efectuar un análisis situacional en términos de gestión estratégica en el Centro de Atención Integral (CAI) Conejito Saltarín; ubicado en la comunidad de León XIII.

Dicha iniciativa de fortalecimiento estratégico para el CAI surge a raíz de los vacíos existentes entre los planes que sustentan la función del centro con la realidad que se ha presentado en años anteriores y con la forma en que se aborda la atención a todos los infantes que se atienden en el centro.

Debido a lo anterior, el propósito fundamental de este trabajo es brindar una propuesta de fortalecimiento estratégico en la función del centro, considerando aspectos comunales, poblacionales, geográficos, financieros, educativos, entre otros que se irán esclareciendo a lo largo de las páginas que conforman dicho documento.

En el primer capítulo se desarrolla el problema y su importancia, se establece la problemática a la cual se le pretende dar solución y la importancia que la misma tiene para la población infantil que se atiende en el CAI.

En seguida, en el capítulo dos, se plantea el marco teórico referencial, se desarrollan las leyes, regulaciones, reglamentos o normativas para el funcionamiento de la plaza de ferias.

En el capítulo tres, se incluye el marco metodológico, el cual hace referencia, básicamente, al proceso por el cual se realizará la investigación, así como por medio de cuáles métodos o técnicas se desarrollará para la obtención del resultado.

Capítulo I

El problema y su importancia

Capítulo I. El problema y su importancia

El primer capítulo de la investigación tiene gran importancia y marca la pauta del éxito de esta. Dentro de este apartado se indican los aspectos que le dan sentido a este trabajo final de graduación; se establece el objeto de estudio, el problema, los objetivos, el contexto actual de la problemática, así como una pincelada de las políticas gubernamentales relacionadas con este.

1.1. Tema de investigación

La presente investigación se desarrolla en el Centro de Atención Integral Conejito saltarín ubicado en la comunidad de León XIII, Tibás. Se plantea como tema central efectuar un análisis de la situación existente del centro, en términos de su Gestión Estratégica. De tal forma, realizar este tipo de investigaciones es de suma importancia debido a que se garantiza el adecuado aprendizaje y desarrollo de actividades básicas para todos los menores de la comunidad.

1.2. Antecedentes del problema

1.2.1. Antecedentes de investigación

Tomando en cuenta que los CAI, no son nuevos en el país al ser mencionados los diferentes enfoques que se le pueden dar como, por ejemplo: Salud, Persona Adulta Mayor, Adicciones. De igual forma, como se aprecia el gobierno fomenta la creación, seguimiento y desarrollo de dichos Centros Integrales, principalmente mediante Consejo Nacional de Atención Integral, que busca el promover de forma adecuada los CAI a nivel país.

Tabla 1. Antecedentes de Investigación

Tema	Autor	Año	Objetivos	Resultados	Propuesta
Centros de Atención Integral para Personas Adultas con Discapacidad.	Ministerio de Educación Pública (MEP).	2020	Centros que ofrecen oportunidades para desarrollar capacidades u ocupaciones de las personas adultas mayores.	Los aspectos de análisis que se utilizaron como situación diagnóstica se enfocan principalmente en el estudio de los problemas que presentan los adultos mayores.	Como elemento principal se busca el brindar oportunidades para desarrollar las capacidades de la persona adulta mayor.
Consejo Nacional de Atención Integral.	Gobierno de la República.	2000	Orientar a un adecuado cuidado y protección del menor cuando los encargados no puedan hacerlo.	Promover la creación y el adecuado funcionamiento de los Centros de Atención Integral.	Se busca promover los adecuados funcionamientos de los CAI en el país, tanto públicos como

					privados.
Centros de Atención Integral En Drogas del IAFA (CAID).	Instituto sobre Alcoholismo y Farmacodependencia (IAFA).	2020	Busca la prevención, el tratamiento y la rehabilitación de la adicción al tabaco y a otras drogas lícitas o ilícitas.	Ayudar a las personas con adicción a las drogas, mediante tratamientos y rehabilitaciones.	Busca el incentivar y ayudar a la persona que se encuentra en la adicción de la droga a dejarla, por medio de tratamientos.

Fuente: elaboración propia 2020.

Según la tabla anterior, se logra apreciar cómo el tema Centros de Atención cuenta con gran cantidad de centros en el país, ya que estos cuentan con gran relevancia en los diferentes ámbitos como, por ejemplo: las personas adultas mayores, Gobierno de la República y las drogas.

Por otro lado, en el caso del CAI los Conejitos Saltarines se propone como objetivo brindar diferentes servicios que logren satisfacer las necesidades de los niños y niñas del León XIII por medio de diferentes planes o iniciativas por parte de la gestión.

Asimismo, como parte de esta iniciativa se busca promover y fortalecer una Planificación Estratégica del centro, a un corto, mediano y largo plazo para brindar un mayor grado de alcance de las necesidades de la comunidad y en especial de los niños y niñas de la León XIII.

1.2.2. Antecedentes Contextuales

Como parte de la descripción de la población como del CAI, se puede mencionar que la Ciudadela León XIII es el distrito cuarto del cantón de Tibás, el cual se estableció a principio de los años 80 como plan de solución de vivienda social. Se caracteriza por ser la comunidad administrativa de mayor densidad de población de la Gran Área Metropolitana, y por ende de todo Costa Rica.

Asimismo, León XIII es considerada una comunidad carente económicamente y de condiciones urbano-marginales, con elevada incidencia de situaciones asociadas a riesgo social de las que podemos señalar hacinamiento, consumo y comercio de drogas, y otras problemáticas sociales asociadas.

Cabe mencionar que, los CAI fueron creados mediante la Ley General de Centros de Atención Integral N.º 8017, por medio de la Asamblea Legislativa de la República de Costa Rica. A la vez, como parte de la supracitada, se creó como objetivo de promover, desarrollar, y velar por el cumplimiento adecuado de los centros de atención integral públicos, privados y mixtos del país.

Por lo antes mencionado, mediante el CAI, se busca atender, ejes fundamentales en los niños y niñas de la León XIII, donde se utilicen protocolos de fortalecimiento

para garantizar los requerimientos mínimos de calidad y eficiencia en la atención que se espera se brinde a la persona menor de edad.

Tomando en cuenta que, ante las problemáticas socioeconómicas presentes en la comunidad, se busca enfatizar en una solución que genere esperanza a la población de León XIII. Por ello, que el CAI al ser una organización no gubernamental sin fines de lucro, que funciona bajo la modalidad de protección integral de estancia diurna, busca disminuir la desigualdad presente en la comunidad y su población.

Para la aplicación de estos protocolos, se debe partir de los planes que se tienen por parte de la gestión, con los cuales se busque una correcta articulación de ambas partes en fin de que, en cada una de las acciones de fortalecimiento, se den en pro del Centro de Atención Integral Conejito Saltarín de León XIII.

Dicho lo anterior, se identifica la necesidad de formular una propuesta de Plan Estratégico, con el objetivo de fortalecer la gestión estratégica del CAI en un corto, mediano y largo Plazo que beneficie directamente al CAI, y, de esta forma, brindar una gestión y aplicación de los planes de manera adecuada para los niños y niñas del Centro Integral.

El tema de Centro de Atención Integral no es un tema nuevo en el país, ya que existen diferentes modelos en variados ámbitos. Con el fin de brindar alternativas a la población y a sus necesidades. Por otro lado, el siguiente estado de la cuestión, brinda diferentes documentos, para establecer algunas referencias de planes e investigaciones relacionados al Plan Estratégico. De igual forma, se abordará el Estado de la Cuestión por medio de planes estratégicos desarrollados, tanto a nivel nacional como internacional.

También, el Centro de Atención Integral Conejito Saltarín es una institución que funciona bajo ciertos programas, decretos o leyes de algunas instituciones como el Instituto Mixto de Ayuda Social, el Patronato Nacional de la Infancia, Ministerio de Salud, Ministerio de Educación, entre otras. El CAI es un centro sin fines de lucro dedicado al cuidado y desarrollo pedagógico de ciertos infantes de la comunidad de León XIII.

En nuestro país existen cientos de instituciones de esta índole o de características similares, cuya razón de ser consiste en cubrir las necesidades básicas de los infantes. De esta forma, existen iniciativas para madres embarazadas, adultos mayores, personas con problemas de drogadicción, entre otras.

Un elemento de suma importancia y que se debe contemplar a la hora de efectuar este análisis para efectos de comprensión y complejidad de la zona, es que el distrito de León XIII es caracterizado como una zona de grandes vulnerabilidades y que presenta serios problemas; se debe prestar mayor atención por las dificultades que ahí se presentan para garantizar cubrir las necesidades básicas de toda la población.

Dentro de los datos que son significativos recalcar se encuentran los siguientes:

1.2.3. Índice de rezago social

Según información suministrada por el Instituto Nacional de Estadística y Censos, para el año 2011 el índice de rezago social para la provincia de San José fue de un 3.3% si se toma en cuenta que este índice lo que busca es evidenciar un ponderado para indicadores de características sociales como salud, educación, servicios básicos y espacios en la vivienda, la situación se torna complejo, pues se aprecia que este indicador es bajo.

1.2.4. Índice de desarrollo social

El índice de desarrollo social es:

Un proceso que, en el transcurso del tiempo, procura alcanzar una mayor calidad de vida de la población, mediante una sociedad más igualitaria, participativa e inclusiva, que garantice una reducción en la brecha que existe en los niveles de bienestar que presentan los diversos grupos sociales y áreas geográficas, para lograr una integración de toda la población a la vida económica, social, política y cultural del país, en un marco de respeto y promoción de los derechos humanos.” (ASIS ASCALE,2020).

Los datos, para el distrito de León XIII, muestran un índice de 59.36 para el año 2017 catalogado con un nivel y, según informes del MIDEPLAN, se ubica en la posición número 286.

Como se pudo apreciar, el desarrollo en el distrito de León XIII es muy bajo, por ello, todos los esfuerzos en pro de la población se deben de canalizar de la mejor manera. El Centro de Atención Integral no es la excepción y se espera que mediante la presente investigación se logre aumentar las posibilidades para los infantes y que tengan bases sustanciales para su futuro.

1.3. Objeto de estudio

La presente investigación plantea: ***“Indagar el proceso de gestión estratégica actual del Centro de Atención Integral Conejito Saltarín ubicado en el distrito de León XIII perteneciente al cantón de Tibás”***. Lo anterior, con el fin de poder determinar las áreas susceptibles para un adecuado fortalecimiento de su gestión estratégica.

Según lo supraexpuesto, se establece como objeto de estudio el análisis del proceso de gestión estratégica actual presente en el CAI y lo ideal para el adecuado desarrollo pedagógico de todos los infantes de la comunidad que asisten a sus instalaciones, mediante un plan de fortalecimiento estratégico de sus funciones.

Resulta de suma importancia, recalcar, que este tipo de instituciones juegan un papel de suma importancia en comunidades de poco a casi nulo desarrollo social. León XIII es una comunidad donde se presentan serios problemas en todas sus áreas. Por ende, el fortalecer estas instituciones, garantiza que todos los niños cuenten con los insumos básicos para su adecuado aprendizaje y manejo de sus habilidades; pilares para toda su vida.

Asimismo, es importante resaltar que la presente investigación comprende el periodo de tiempo para los años 2020-2021. Debido principalmente al espacio de tiempo ofrecido por el CAI para efectuar la investigación y de la obtención de información necesaria y oportuna para el óptimo desarrollo de esta.

1.4. Problema de investigación

El Centro de Atención Integral Conejito Saltarín de León XIII se ha desarrollado con el fin de brindar la protección integral, tanto a niñas como niños donde se

logre satisfacer de las necesidades básicas y derechos humanos, de manera complementaria a la atención familiar.

Por ello, tal y como se indicó en los antecedentes, se busca el solucionar o contribuir mediante este Centro Integral y dar un aporte en la lucha que se da en la comunidad ante tantas problemáticas que existen y surgen a diario.

Ante un análisis de las problemáticas ya mencionadas, como parte de esta investigación, se pretende que sea gracias al Centro Integral Conejito Saltarín de León XIII, dar un poco de esperanza y progreso a la población, la cual día vive inmersa en problemáticas, tales como drogas, falta de empleo, pobreza, entre otras.

Dado lo anterior, en la mayoría de los casos muchos de los jóvenes ante las problemáticas por salir adelante, buscan como su primera salida el continuar con este círculo vicioso que existe en la comunidad.

Estos vacíos existentes son los que se pretenden enfatizar en la investigación. Así, se puede mencionar la ausencia de una planificación y la falta de una estrategia, como parte de ello, generar un análisis de los ejes que busca desarrollar el CAI, así como de las gestiones anteriores y garantizar un adecuado plan estratégico.

De este modo, lograr articular una acción integral, coordinada, y de calidad en la atención a la primera infancia, y generar efectos importantes a mediano y largo plazo. Donde se cumpla de manera eficaz y eficiente el funcionamiento del CAI y contribuir con un poco de esperanza para la población de poder salir adelante.

Así mismo, como parte de dicho estudio se busca llegar a un resultado de la creación de un plan estratégico para el CAI, en el cual se toman diferentes ejes estratégicos de estudios los cuales se mencionan en el estudio previo que se realizó sobre el Centro de Atención Integral Conejito Saltarín de León XIII (Conejito).

Dichos ejes que se analizan son:

- Proceso de cuidado y desarrollo integral de la autonomía y atención cotidiana.
- Área de Intervención Profesional.
- Área de Educación.

- Área de prevención en Salud.
- Área de Cultura, Deporte y Recreación.

Dicho lo anterior, se puede mencionar que para dar paso a la propuesta de Plan Estratégico del CAI, se dio un análisis por parte del Centro antes, durante y después de su creación. Aquí se involucran diferentes actores sociales en la puesta en marcha del CAI, así como diferentes fases que dieron como resultado la creación del CAI.

Dichas fases son:

- Fase inicial.
- Fase de ajuste y diagnóstico.
- Fase de atención y tratamiento.
- Fase de transición a primaria o preparación para el egreso.

Tal y como se menciona, para llegar a la propuesta del Plan Estratégico se dio un análisis previo, tomando en cuenta ejes y etapas para el correcto funcionamiento del CAI, como parte de los involucrados u actores se pueden mencionar la directora del Centro Suyapa Baca Cuadra, representante técnica, Gabriela González Silva.

En términos concretos, la Planificación o también conocida como la Planeación Estratégica es la elaboración, gestión, ejecución de planes en el corto, mediano y largo plazo. Este elemento puede ser aplicado tanto para la vida personal de cada individuo, como para la implementación en las grandes empresas, organizaciones o para el caso de esta investigación en un Centro de Atención Integral para niños y niñas. Sin embargo, este tipo de planificación cuesta que sea aplicada de manera correcta en los proyectos y no se le brinda la atención y relevancia requerida.

La vía idónea para conseguir las metas o los objetivos a estos planes se logra mediante una estrategia concreta, la cual marcará la ruta deseada. En pocas palabras, la estrategia son todas aquellas acciones que permiten alcanzar metas en el corto, mediano y largo plazo.

La gestión brindada por el Centro de Atención Integral Conejito Saltarín en la comunidad de León XIII es de suma importancia debido a que se especializa en el adecuado aprendizaje, cuidado y atención de todos sus niños y niñas. Sumado a que el centro se encuentra en una ciudadela con mucho rezago social, encarecida y con falta de muchas opciones para su crecimiento colectivo e individual.

El poder contar con personal calificado, instalaciones adecuadas y avaladas por las entidades competentes, permisos de funcionamiento, alimentación y demás necesidades es todo un reto para los encargados y los que administran el centro. Por ende, el gozar de una adecuada gestión estratégica lo envuelve en un contexto un poco desalentador.

Asimismo, como parte de lo mencionado con anterioridad se visualiza una clara ausencia de Planificación estratégica por parte del CAI a corto, mediano y largo plazo. Tomando en cuenta que, ante una falta de un plan estratégico, surge la necesidad de fortalecer el proceso estratégico del CAI, con el fin de atender las necesidades de los infantes de la comunidad de León XIII.

Ante este panorama y en aras de brindarles un adecuado cuidado y educación a los niños y niñas pertenecientes al centro surge la iniciativa de este proyecto desde la siguiente pregunta de investigación:

¿Cómo es el proceso de Gestión Estratégica del Centro de Atención Integral Conejito Saltarín, en términos de su contexto socioeconómico e institucional, durante el período 2020-2021?

1.5. Objetivos de la investigación

Toda investigación debe contar con un panorama claro de lo que se desea al término de esta, los objetivos son esas rutas que dictan por donde se debe guiar la investigación para garantizar el éxito.

Para el análisis de la situación existente del CAI, se establecen el siguiente objetivo general y los objetivos específicos:

1.5.1 Objetivo General

- Analizar la Gestión Estratégica del Centro de Atención Integral Conejito Saltarín en la comunidad de León XIII durante el período 2020-2021, con el propósito de plantear acciones que contribuyan a su fortalecimiento.

1.5.2 Objetivos Específicos:

- Caracterizar el contexto socioeconómico e institucional del Centro de Atención Integral Conejito Saltarín.
- Analizar los procesos de planificación y gestión organizacional realizados por el Centro de Atención Integral Conejito Saltarín.
- Elaborar la Propuesta de Fortalecimiento en la Gestión Estratégica del Centro de Atención Integral Conejito Saltarín, bajo el adecuado abordaje de aprendizaje para los infantes pertenecientes al mismo.

1.6. Marco normativo e institucional

Para el caso concreto del Centro de Atención Integral Conejito Saltarín, responde principalmente a lo establecido, según las leyes, reglamentos y disposiciones legales establecidas por la República de Costa Rica para este tipo de instituciones y la delegación de recursos para los infantes. Específicamente, se expondrá lo expresado en su ficha técnica de su gestión.

Dentro de los principales decretos, leyes, normativas o programas presentes en CAI se detallan los siguientes:

- Instituto Mixto de Ayuda Social (IMAS): Programas de Género bajo estos se crean las redes de cuidado para infantes.
- Ministerio de Salud: Reglamentos para el funcionamiento de los Centros de Atención Integral.
- Código de la Niñez y la Adolescencia.
- Ministerio de Educación Pública: aunque su código se debe implementar, este se utiliza poco.
- Convenio de los Derechos de los Niños y las Niñas a nivel Internacional.

- Patronato Nacional de la Infancia.
- Todo lo relacionado con el Resguardo a las personas menores de edad.

El CAI de León XIII es una institución de índole no gubernamental sin fines de lucro y funciona bajo la modalidad de protección integral de estancia diurna y es una iniciativa de la Fundación Eco Amanecer con cédula jurídica 3006632037.

La gestión del Centro de Atención Integral se encuentra dividida en diferentes enfoques de abordaje del personal y los infantes, ejes y fases de atención que se ejecutan mediante un Plan de Atención Integral específico y elaborado para cada niño o niña según sean sus condiciones y características particulares.

Dentro de los enfoques que sustentan el trabajo del CAI se encuentran el enfoque de derechos del niño, del Enfoque Humanista y del Enfoque de Desarrollo Humano Integral. Asimismo, se complementa con un enfoque transversal teórico-práctico de dinámicas generadas, los Enfoques de Género, el Enfoque Comunitario y el enfoque de Diversidad Sociocultural.

Para los ejes, el CAI se encuentra sistematizado en cinco grandes ejes de intervención. Los cuales son los siguientes:

- Proceso de cuidado y desarrollo integral de la autonomía y atención cotidiana.
- Área de Intervención Profesional.
- Área de Educación.
- Área de Cultura, Deporte y Recreación.
- Área de Prevención en Salud.

Cabe resaltar, que para cada uno de estos ejes se despliegan las siguientes fases:

- Fase inicial: participación activa dentro del proceso introductorio de todos los menores al CAI
- Fase de ajuste y diagnóstico: se consolida la persona menor de edad al centro, además se elabora el Plan de Atención Integral.

- Fase de atención y tratamiento: se deben aplicar todas las acciones programadas dentro del Plan de Atención Integral efectuado, según sean las necesidades o carencias de cada menor.
- Fase de transición a primaria o preparación para el egreso: esta es la fase final y en donde se supone que el menor está listo para su egreso e incorporarse al ciclo escolar respectivo. Todas las acciones y esfuerzos aplicados en los menores se ven reflejados en esta fase.

1.8. Justificación

La composición territorial en Costa Rica se subdivide en tres grandes bloques, el primero de ellos son las Provincias, seguidos de los Cantones y por último los Distritos. Dadas estas circunstancias es que muchos distritos cuentan con gran cantidad de pobreza por parte de los habitantes y es por ello que la Ciudadela León XIII es el distrito cuarto del cantón de Tibás.

Propiamente para el caso del Cantón de Tibás, surge la alternativa de una propuesta de fortalecimiento estratégico del CAI, donde se brinda de forma eficaz la protección integral tanto a niñas como niños garantizando la satisfacción de las necesidades básicas y derechos humanos de manera complementaria a la atención familiar.

La importancia del presente documento es generar una propuesta estratégica para la operación del CAI; debido a que ya se cuenta con el funcionamiento del mismo. Tomando en cuenta que, mediante la elaboración de la propuesta, se pretende generar una eficiente y eficaz gestión del centro de atención integral Conejito Saltarín de León XIII

Dicho lo anterior, se dará como parte de la investigación un aporte en temas de planificación estratégica al CAI, a un corto, mediano y largo plazo. Esto con el fin de incentivar a un mayor conocimiento en temas estratégicos mediante el estudio, y así garantizar que el CAI continúe con su contribución a la comunidad y principalmente a la niñez de León XII en general.

Tomando en cuenta que, al realizar dicha investigación, se podrá aportar así diferentes herramientas en pro de la gestión, desarrollo y funcionamiento del CAI, esto mediante la propuesta de un plan estratégico.

Para el caso concreto del CAI y como se mencionó anteriormente, la gestión se ha realizado de una forma correcta desde su creación; sin embargo, mediante el aporte del estudio que se estará realizando sobre temas estratégicos y principalmente la propuesta de un plan estratégico se busca que el impacto social logre ser positivo para la zona.

Por lo anterior, que el contar con una adecuada planificación estratégica garantiza que los vacíos existentes entre los planes anteriores y los futuros para el CAI se lleven de la mano con una planificación prospectiva en fin de garantizar la adecuada atención a todos los infantes que se atienden en el centro.

Como parte de la investigación, se busca no solo generar conciencia sobre la gestión del CAI, sino que se busca brindar un aporte al centro, los actores sociales y la población beneficiada mediante un mayor conocimiento en temas de planificación y, especialmente, por medio del plan estratégico y sus diferentes ejes de acción.

Conque, al generar un aporte o conocimiento más amplio sobre la planificación estratégica, se dará paso a que se dé una articulación por parte de todos los actores participantes, con el fin de generar una cadena de valor o beneficio de arriba hacia abajo que genere una propuesta funcional de planificación estratégica para el CAI.

Lo anterior, principalmente mediante la propuesta de un plan estratégico, ya con un mayor conocimiento de la planificación, dará paso a que garantice el funcionamiento del CAI a un largo plazo de forma óptima y responsable. Además, que en un futuro se logre incentivar a la comunidad y el sector poblacional a ser parte fundamental del proceso y gestión del CAI mediante los conocimientos adquiridos en temas de planificación.

Asimismo, se puede mencionar que nuestro aporte dará paso a que este Centro Integral CAI, siga en funcionamiento y que logre mejorar en temas de planificación estratégica, así como poner en práctica y desarrollar la planificación como un

elemento relevante en la gestión y funcionamiento estratégico. De tal modo, se logre incentivar este tema como un eje principal entre sus objetivos a desarrollar por parte de la gestión encargada del centro como tal, logrando mejorar en pro de la población meta como lo es en este caso la niñez de la comunidad de León XII de la mano de una propuesta estratégica integrada.

Dicho lo anterior, como parte de la investigación, se puede mencionar que el mismo cuenta con todos los elementos para desarrollarse de forma adecuada, puesto que existen datos e información necesaria para su desarrollo.

Tomando en cuenta que, al existir información, tanto primaria como secundaria, se facilita el continuar con el desarrollo de la propuesta del Plan Estratégico, y el cual dará paso a que se incentive y fortalezca no solo la gestión del CAI, sino que también exista un Plan Estratégico que de una guía a la hora del funcionamiento óptimo del CAI, en pro del cumplimiento de sus objetivos hacia la niñez de la León XIII.

También, como se mencionó contextualmente para el distrito de León XIII, se muestran un índice de 59.36 para el año 2017 catalogado con un nivel y, según datos del MIDEPLAN, se ubica en la posición número 286. Lo cual nos muestra que el desarrollo en el distrito de León XIII es muy bajo. Por ello, todos los esfuerzos en pro de la población se deben de canalizar de la mejor manera.

El CAI no es la excepción y se espera que mediante la presente investigación se logre aumentar las posibilidades para los infantes y que tengan bases sustanciales para su futuro, de la mano de la existencia de un plan estratégico y su eficiente puesta en marcha.

Capítulo II.
Marco Conceptual

El segundo capítulo de este trabajo final de graduación radica en sustentar la investigación desde la parte teórica y todo lo que ella conlleva. Se expresa todo lo que se realizará y la forma en que esta se fundamenta, según las diferentes leyes, reglamentos o acuerdos. Además de establecer conceptos relacionados con la investigación.

2. Marco Teórico

Para que exista una correcta articulación entre los entes relacionados con la gestión del CAI, padres de familia, docentes, entre otros, es de suma importancia el crear el marco teórico para que le de sustento a la presente investigación.

Lo que se pretende con este apartado es apoyar, orientar o sustentar al lector para el adecuado desarrollo de las medidas que se tomarán para llevar a cabo dicha implementación. Es decir, la documentación teórica permite darle un sentido real a la investigación y a la propuesta de intervención en el Centro de Atención Integral Conejito Saltarín. Para efectos de una mayor comprensión en relación con los conceptos que se van a proponer a continuación, se separarán en dos bloques.

En primera instancia, es de suma importancia clarificar el concepto sobre lo que es la planificación. Si bien es cierto, existen muchos autores que han dado su definición y manera de abordar este elemento en las diferentes facetas que se presentan. Sin embargo, la más clara se expresa a continuación:

2.1. Planificación

Según lo expresa Egg, A. (1993) se entiende la Planificación como:

Una acción que consistente en utilizar un conjunto de procedimientos mediante los cuales se introduce una mayor racionalidad y organización en un conjunto de actividades y acciones articuladas entre sí que, previstas anticipadamente, tienen el propósito de influir en el curso de determinados acontecimientos para alcanzar una situación definida como deseable, mediante el uso eficiente de medios y recursos escasos o limitados. (p.p. 27-28).

Entendido de otra forma, la planificación busca prever posibles acontecimientos que puedan interferir en el futuro mediante medidas de que se tomen en el presente. Es por ello, la planificación a lo interno del Centro de Atención Integral se debe desarrollar de la mejor manera para el beneficio óptimo de los infantes presentes en la comunidad de León XIII.

Ahora bien, dentro de la planificación existen algunas herramientas de gran ayuda para facilitar con una visión más amplia de lo vital que es esta acción en la vida cotidiana. Estas herramientas se vinculan de manera efectiva con el proyecto que se desarrolla en la presente investigación. Dentro de estas se destacan:

2.1.1. Planificación Estratégica

Para describir este concepto y que sea captado de forma fácil y sencilla por el lector, se utilizará lo que señala Armijo (2009), quien expone la Planificación Estratégica como:

Una herramienta de gestión que permite apoyar la toma de decisiones de las organizaciones en torno al quehacer actual y al camino que deben recorrer en el futuro para adecuarse a los cambios y a las demandas que les impone el entorno y lograr la mayor eficiencia, eficacia, calidad en los bienes y servicios que se proveen. (p.5).

Ahora bien, dentro de la Planificación Estratégica se deben de contemplar aspectos claves para su buen procedimiento como lo son: análisis tanto interno

como externo, la misión, la visión, los objetivos, la estrategia que es muy importante, la fase o etapa de implementación y por último la parte de evaluación de los resultados.

Al tener claro este procedimiento garantiza una eficiente planificación estratégica para el futuro, y estar atentos con las posibles situaciones que pueden interferir en el funcionamiento pedagógico, comunal, administrativo, entre otros del CAI. De igual forma, implementar este tipo de herramienta dentro del CAI garantiza contar con un adecuado proceso de la gestión estratégica del mismo; el cual es el objeto de estudio de la presente investigación.

Por otra parte, dentro de la planificación estratégica se debe contemplar aquellos escenarios que se puedan presentar en el futuro; tal es el caso de pandemias, cambios en los reglamentos, leyes o documentos de relevancia directa para el CAI.

Tal y como se mencionó anteriormente, el objeto de estudio de esta investigación es la gestión estratégica del Centro de Atención Integral Conejito Saltarín ubicada en la comunidad de León XIII. Dicho lo anterior se debe de tener presente cuales escenarios, ya sean positivos o negativos, se podrían presentar en el futuro para poder estar preparados y con ello contrarrestar lo máximo posible de sus impactos. El CAI al estar en una zona de peligro social donde se presentan muchas problemáticas, lo envuelve en un sitio de cambios seguro y los programas orientados a estos deben de estar en constante análisis y cambio para el beneficio tanto a lo interno como a lo externo. Por ello, de la gran importancia que tiene la planificación prospectiva dentro de esta investigación según el resultado final deseado.

2.1.2. Planificación Participativa

El Centro de Atención Integral Conejito Saltarín no solo se enfoca en el bienestar y aprendizaje pedagógico de sus niños y niñas, pues, también es un ente comunal presente en el distrito de León XIII y que lucha por el crecimiento humano, local y cantonal de todos los habitantes de la localidad. Por ello, se debe de hablar de la planificación participativa.

Según lo señalan Galarza y Yegros (2006) este tipo de planificación se comprende como: “Un proceso de generación de acciones institucionales consensuadas entre autoridades, funcionarios y ciudadanía en general, destinadas al mejoramiento de los servicios y de la gestión administrativa” (p. 10).

Contar con una buena participación por parte de todos los actores comunitarios que estén involucrados de manera directa o indirecta con el CAI, garantiza control de las acciones emitidas, así como posibles soluciones sobre acciones por mejorar para su desenvolvimiento. Asimismo, le brinda mayor compromiso y reconocimiento al CAI por participar en mesas de diálogo, reuniones, entre otras para el desarrollo de la localidad y por ende de los infantes.

Como se ha mencionado anteriormente, existen muchas instituciones tanto públicas como privadas que tienen contacto directo o indirecto con el CAI. Por ello, es de suma importancia hablar sobre la planificación institucional.

2.1.3. Planificación Institucional

Según Brenes (2002), *se entiende la planificación institucional de forma conceptual como:*

La acción consistente en utilizar un conjunto de procedimientos a nivel institucional, mediante los cuales se introduce una mayor racionalidad y organización en un conjunto de actividades y acciones articuladas entre sí que, previstas anticipadamente, tienen el propósito de influir en el curso de determinados acontecimientos, con el fin de alcanzar una situación elegida como deseable” (MEP, 2002).

Como se pudo apreciar en la definición anterior, es de suma importancia para el Centro de Atención Integral Conejito Saltarín contar con una adecuada y articulada planificación institución, esto, para trabajar a lo interno con todos los programas en beneficio de los infantes y canalizar de forma adecuada la gestión estratégica; de igual modo, tener una planificación institucional orientada a la gestión estratégica del centro.

El CAI, Conejito Saltarín es una institución que recibe ayuda de muchas otras instituciones y así puede llevar a cabo todos sus procesos de buena manera.

Gozar de una gestión estratégica óptima sumado de una adecuada planificación institucional garantiza el éxito en el corto, mediano y largo plazo del centro y por ende de todas las personas que se ven beneficiadas de una u otra manera con su desarrollo. Dentro de las principales instituciones relacionadas con el CAI se pueden mencionar: Instituto Mixto de Ayuda Social, Ministerio de Salud, Patronato Nacional de la Infancia, Municipalidad de Tibás, Ministerio de Educación Pública, Área de Salud, entre otros.

Por otra parte, es vital insertar al lector en otros conceptos relacionados con la presente investigación. Al tratarse de un análisis sobre la gestión del Centro de Atención Integral se deben plasmar algunos criterios para su relación.

En todo engranaje de actividades se debe de llenar una ruta clara para alcanzar su objetivo deseado, sea cual sea su metodología, alcance o finalidad. Dentro de la gestión del CAI se debe cumplir con lo estipulado para conseguir el desarrollo pedagógico y motor de los infantes. Es de suma importancia conocer más sobre la gestión:

2.1.4. Gestión

Según Robbins y Coulter (2005) se entiende el término Gestión como: “La coordinación de actividades de trabajo, de modo que se realicen de manera eficiente y eficaz con otras personas y a través de ellas, lo cual se convierte en el objetivo principal de toda gestión” (p.56).

Como se puede desglosar de la definición anterior, a lo interno del CAI es importante mantener el orden y la coordinación de cada tarea o actividad que se desarrolle en beneficio de los infantes y hasta cumplir con su ciclo de años que se debe presentar en el CAI para asegurar su adecuado crecimiento personal como de aprendizaje. Todo esto es posible si existe compromiso de todas las partes.

Sumado a la gestión se debe de tener un eficiente y efectivo trabajo en equipo, en donde todas las partes sepan el adecuado accionar del CAI y no depender de determinada persona para su abordaje.

Ahora bien, dado que el elemento central de esta investigación es la Gestión Estratégica como tal, es de suma importancia dedicarle un énfasis especial a la definición acerca de este concepto.

2.1.5. Gestión Estratégica

La Gestión Estratégica, o también conocida bajo el nombre de Administración Estratégica, presenta ciertas particularidades que es indispensable analizar para sustentar de manera adecuada esta investigación. Cabe resaltar, que el concepto como tal depende la visión propuesta por cada autor y se implementa según el tipo de características propias de cada indagación.

En palabras de Betancourt (2006): “La Gestión Estratégica puede ser vista como “el arte y/o ciencia de anticipar y gerenciar participativamente el cambio con el propósito de crear permanentemente estrategias que permitan garantizar el futuro de la organización” (p. 106).

Por su parte, Chiavenato (1995), plantea la Gestión o Administración Estratégica de la siguiente manera: “Se refiere a la manera como una empresa intenta aplicar una determinada estrategia para alcanzar los objetivos propuestos. Es generalmente una planeación global y a largo plazo” (p.46).

Tal cual se pudo apreciar con la definición que le brindan estos dos autores al concepto de Gestión o Administración Estratégica, la dos presentan similitudes en tanto hacen referencia sobre una planeación a futuro de alcanzar los objetivos que se tracen las empresas u organizaciones para alcanzar de manera satisfactoria cada una de sus metas previstas.

En torno al CAI, mantener claro este concepto es de vital importancia para mantener la ruta a seguir en todo momento o proceso que se efectuó y en tanto se ponga en marcha la propuesta de fortalecimiento; misma que se encuentra al final de este documento y es el sustento de la presente investigación.

Por último, se debe mantener un compromiso total de la parte gerencial o entidades máximas de cada organización para cumplir a cabalidad con el concepto de la Gestión o Administración Estratégica.

Dentro del concepto antes mencionado, se contemplan una serie de factores que se deben de manejar y establecer de manera adecuada para cumplir de manera adecuada con lo establecido. Tal es el caso de los conceptos de clima y cultura organizacional, las cuales se detallan a continuación:

2.1.6. Clima Organizacional

Según Chiavenato (2000), el clima organizacional se define como: “Cualidades o propiedades del ambiente laboral que son percibidas o experimentadas por los miembros de la organización y que además tienen influencia directa en los comportamientos de los empleados” (p.47).

Mantener un clima organizacional es indispensable en toda entidad. Pues, en el conviven un sinnúmero de personas con características particulares que florecen con eventuales situaciones diarias. A lo interno del CAI de León XIII, se debe velar por concretar acciones estratégicas en torno a este tema para evitar roces o disgustos con el personal interno. Este concepto se detalla con más profundidad a lo largo de esta investigación.

2.1.7. Cultura Organizacional

De acuerdo con Chiavenato (1999), la cultura organizacional es definida como: “Modo de vida, un sistema de creencias, expectativas y valores, una forma particular de interacción y de relación de determinada organización. Todo este conjunto de variables los cuales deben de observarse, analizarse e interpretarse continuamente” (p. 66).

La cultura organizacional es la esencia, la representación y lo que hace única a cada empresa u organización. Son los pilares que le brindan sustento a su gestión estratégica y que responden a valores, creencias y conductos. Por ello, para el Centro de Atención Integral Conejito Saltarín mantener claro este concepto y transmitirlo a cada funcionario ya sea de nuevo ingreso o con antigüedad es clave para mejorar sus debilidades y atacar sus amenazas. Es la ruta por seguir para el beneficio de sus infantes; su razón de ser.

2.1.8. Trabajo en equipo

Con base en lo planteado por Riquelme (2010): “El trabajo en equipo es un conjunto de personas que cooperan para lograr un solo resultado general” (p.56). Entonces, este concepto se resume en trabajar todos juntos para alcanzar un objetivo deseado en términos de eficiencia y eficacia; por ello es de suma importancia que todas las personas que trabajen y mantengan relación directa con el CAI trabajen bajo una misma línea y un fin en común. Por ende, no se debe permitir el trabajo por secciones, lo cual provocaría el no cumplimiento de este sentido.

Para concluir, siguiendo la misma línea a lo interno del Centro de Atención Integral y según se expresó anteriormente, se debe tener un buen accionar en torno al trabajo organizacional. Este último, es de suma relevancia debido a la injerencia del CAI en la comunidad y las alianzas que se hagan con otros entes u organizaciones.

2.1.9. Trabajo Organizacional

Según lo expresa Bembibre (2009) se recurre al término “organizacional” para como adjetivo calificativo de cualquier tipo de elemento o situación relacionada con las organizaciones de diverso tipo. Es posible utilizar esta palabra en infinitas situaciones o para numerosos fenómenos, y pueden tales variar de una organización a la otra y adquiriendo diferentes significados en cada caso. En pocas palabras, es el ambiente laboral, a lo interno, que se encuentra en cualquier organización dependen de muchos factores, recursos, estabilidad, clima y cultura de cada empresa, entre otros.

Por lo anterior, se debe efectuar un mapeo de la situación del CAI que se explicará en las próximas líneas de abordaje.

Capítulo III.
Aspectos Metodológicos

El tercer capítulo de este trabajo final de graduación radica en sustentar la investigación desde los aspectos metodológicos y de sus diferentes elementos que la conforman. Tomando en cuenta los instrumentos y técnicas de recolección de la información, así como de los actores involucrados de forma directa en el proyecto y su metodología.

3.1. Enfoque Investigativo

El presente estudio se aborda de manera mixta, ya que mediante el mismo se obtendrá información por medio de la recolección de datos y de diferentes fuentes de investigación tanto cualitativas como cuantitativas que ayude así a conocer la situación y diferentes aspectos sobre la elaboración, ejecución y óptimo funcionamiento del plan estratégico.

Asimismo, se busca el obtener el mayor conocimiento posible de lo que se está investigando. Según Alsina et al (2010), el enfoque mixto: "...utiliza la integración de métodos a través de un proceso que recolecta, analiza y vincula datos cuantitativos y cualitativos en un mismo estudio o investigación" (p.137).

Como se mencionó anteriormente, se utilizará un enfoque mixto, ya que se obtendrá de manera más precisa el objeto de estudio, así como clarificar y formular eficientemente el planteamiento del problema.

Del mismo modo, utilizar dicho enfoque brindará una mayor profundidad de la investigación, mediante la recolección, análisis, vinculación e interpretación de datos tanto cualitativos como cuantitativos, los cuales logran el enriquecer la investigación, esto con el fin de obtener un conocimiento basto con respecto al entorno del proyecto.

3.2 Tipo de investigación

Este apartado dará paso a una explicación sobre los diferentes alcances que puede tener una investigación, los cuales dependen del grado de conocimiento sobre el tema de investigación. A la vez, esta se caracteriza por ser una investigación aplicada, ya que se plantea una propuesta como respuesta al planteamiento del problema, el cual da paso a una propuesta de Plan Estratégico para el Centro de Atención Integral los conejitos saltarines (CAI).

En primer lugar, se debe de realizar un estudio exploratorio, ya que dicho tema de la propuesta del Plan Estratégico al ser un proyecto con investigaciones ya realizadas de otros CAI, se deberá de analizar o explorar de manera óptima.

Además, se aplicará una investigación de tipo descriptiva debido a su diagnóstico, la cual busca especificar las propiedades, y características importantes de cualquier fenómeno que sea sometido a análisis; puesto que, logran medir y evaluar diversos aspectos, dimensiones o componentes del fenómeno a investigar, en este caso el Plan Estratégico del Centro Integral los Angelitos Saltarines y sus características de análisis.

Con estos tipos de investigaciones se identifican y se estudian las variables individualmente, claro está que es un proceso de descripción, análisis y caracterización de los fenómenos identificados en el transcurso de la elaboración del documento. Es importante señalar que no se tratara de aplicar teorías en sí mismas, sino más bien caracterizarlas.

De igual forma, se puede mencionar que se dará un alto nivel de profundidad a la investigación, pues se tomará de forma descriptiva para puntualizar las características de la población que está se está estudiando, es por ello que dicha

metodología se centra más en el “qué”, en lugar del “por qué” del sujeto de investigación.

3.3 Población y muestra

Este apartado se expondrá la población y muestra de las personas cercanas a la comunidad, tomando en cuenta otros cantones aledaños que visiten el Centro de Atención Integral Conejito Saltarín de León XIII.

3.3.1 Población

En cuanto a la población, se puede mencionar que el Centro de Atención Integral Conejito Saltarín de León XIII brindará un gran apoyo social al cantón y a sus

ciudadanos, ya que se verán favorecidos principalmente en pro de la atención del centro en un corto, mediano y largo plazo la población y principalmente la niñez al mejorar su calidad de vida.

Dado lo anterior y como parte de su apoyo social a la población, se puede mencionar que el CAI atiende a 196 padres de familia en la León XIII, y resulta ser un gran apoyo para las familias y, en especial, para sus hijos.

Igualmente, los rangos de edades en los cuales el CIA atiende a los niños comprenden entre los 5 y 7 años de edad, tomando en cuenta que la León XIII es considerada una comunidad de escasos recursos económicos y de condiciones marginales, con elevada incidencia de situaciones asociadas a riesgo social.

Lo cual, muestra como el atender a los niños de la comunidad se vuelve una gran ayuda para sus padres, donde se puede promover e incentivar a la población y en especial a los niños a desarrollar características de superación personal y así optar por mejorar sus condiciones de vida.

Por último, cabe señalar que, la población meta en este estudio se trata de los niños del CAI, sin embargo, a los mismos no se les estará realizando ningún tipo de encuesta solo a sus respectivos padres, madres o encargados.

3.3.2. Análisis de actores claves

En seguida se expondrán los actores que tienen, relación directa con el proceso de investigación.

Tabla 2. Matriz de Actores

Actores	Características	Relación con la Investigación	Impacto	Expectativas
Municipalidad de Tibás	El encargado de dar el visto bueno sobre los diferentes requisitos para el funcionamiento del centro.	Relación directa con el proyecto, ya que al ser el ente que rige la zona donde está el centro se debe de cumplir con los procedimientos.	Un gran impacto en la población y en general en el desarrollo socioeconómico del cantón.	Las expectativas son muy altas, al ser el principal ente rector de Tibás.
Ministerio de Salud	Encargado de aprobar y analizar los permisos sanitarios para el centro.	Relación directa con el centro, en temas de salubridad.	Impacto positivo, al ser el encargado del tema de salud en todo el centro.	Las expectativas son muy altas, al ser la dirección encargada en la seguridad en temas de salud.
Ebais León XIII	Encargado de la atención medica de los niños del CAI en caso de requerirlo.	Relación directa con el CAI, ya que cumple un papel fundamental en la atención medica de los niños.	Impacto positivo, en aras del correcto cuidado de la salud médica.	Las expectativas son muy altas, al ser el principal encargado de la salud del CAI.
Bomberos de Tibás.	Responsables del cuidado, de la	Relación directa, ya que se busca que	Impacto positivo en pro del cuidado tanto	Altas expectativas ya que es una institución

	infraestructura y cableado del CAI.	ante una emergencia los Bomberos atiendan temas de circuitos o incendios. Además, genera programas orientas a los niños del CAI.	de la infraestructura como del interior del CAI (circuitos eléctricos y fugas de gas).	importante, en temas de infraestructura como tal.
Personal de CAI	Responsables de la atención de los diferentes servicios presentes en el CAI.	Relación directa, ya que son los responsables tanto administrativos como profesional en brindar los servicios que ofrece el CAI.	Impacto positivo en pro del cuidado y el desarrollo del CAI para la población meta en este caso los niños y niñas.	Altas expectativas, ya que son los que interactúan de manera directa con los niños y niñas.
Padres de familia	Responsables de llevar a los niños y niñas al CAI.	Relación directa, ya que son los responsables de llevar a sus niños diariamente al CAI.	Impacto positivo en pro del cuidado y el desarrollo de los niños y niñas en el CAI.	Altas expectativas ya que son los que interactúan de manera directa con los niños y niñas.

Fuente: Elaboración propia, 2020

Tal y como se aprecia en la tabla anterior, existen diferentes actores sociales involucrados en el CAI, los cuales forman parte fundamental del desarrollo y funcionamiento de este.

Así como también, se pueden apreciar que existen gran cantidad de actores en diferentes áreas, lo cual esto incentiva una participación activa en pro del Centro de Atención Integral Conejito Saltarín de León XIII, brindando un apoyo a la gestión interna del Centro.

3.3.3 Muestra Estadística

A continuación, se pretende aplicar el instrumento convenido.

En el presente apartado se aplicará la fórmula estandarizada para conocer la cantidad del tamaño de la muestra conociendo la cantidad de población de antemano, a la cual presenta la siguiente fórmula estadística y su debido proceso.

$$n = \frac{N \times Z_a^2 \times p \times q}{d^2 \times (N - 1) + Z_a^2 \times p \times q}$$

En donde se conoce que:

N = tamaño de la población será de 130

Z = nivel de confianza, generalmente de 95%, también se escribe $Z\alpha$ donde será 1.96

p = probabilidad de éxito, o proporción esperada será 5%, o de 0.5

q = probabilidad de fracaso será $1 - 0.5$, que será 0.5

d = precisión esperada de 95% que será de 0.05 (Error máximo admisible en términos de proporción).

e = suele ser el margen de error máximo permitido en 5%, que será 0.05

Cuando conocemos la cantidad de población, N, se aplica esta fórmula:

$$n = \frac{N * Z\alpha^2 * p * q}{d^2 * (N - 1) + Z\alpha^2 * p * q} =$$

$$n = \frac{130 * 1.96^2 * 0.5 * 0.5}{0.05^2 * (130 - 1) + 1.96^2 * 0.5 * 0.5} =$$

$$n = \frac{124.852}{1.2829} = 97.3201$$

Se pretende aplicar a una cantidad de **97 personas adultas**, resultado de la fórmula estadística para conocer la cantidad de la muestra conociendo de antemano la cantidad de población, suministrada por el *X Censo de Población y VI de Vivienda* del 2021.

3.4 Fuentes, métodos y técnicas

En este apartado se describirán los métodos y las técnicas, que serán utilizados con la finalidad de obtener los datos de interés a lo largo del proceso de investigación.

3.4.1 Fuentes

Para lograr una adecuada comprensión de la metodología, se debe tener presente la recolección de la información y diferentes fuentes tanto externas como internas que se utilizarán en la investigación. Es por ello que dicha recolección se realiza por medio del análisis cualitativo y cuantitativo de la revisión bibliográfica de información, medio de comunicación oral y escrita, esto por medio de fuentes primarias, secundarias y terciarias.

Según Ulate y Vargas (2014), cita a Hernández et al. (2010) mencionando dichas fuentes como:

- **Fuentes de Información Primarias:** son aquellas fuentes que proporcionan datos de primera mano, es decir, información obtenida directamente de quien la produjo, el autor original.
- **Fuentes Secundarias:** son resúmenes de fuentes primarias, compilaciones, comentarios de artículos, de libros o tesis (p. 59).

Con base en las consideraciones anteriores, la investigación se ha realizado a través de la recolección de la información por medio de fuentes primarias, por medio de personas u actores participativos como secundarias; por medio de libros, tesis académicas, documentos oficiales, criterio de expertos, entre otros.

3.4.2 Aplicación de técnicas

Las técnicas para la recolección de información son herramientas de suma relevancia dentro de toda investigación, y tiene como finalidad acercarse al conocimiento buscado fuentes, personas y situaciones. Es por ello que en este apartado se señalan las técnicas de investigación, los instrumentos requeridos y las fuentes de información que se utilizaran en la propuesta del Plan Estratégico del CAI.

Asimismo, para comprender en profundidad la información, se realiza mediante un estudio de caso, el cual es un método de investigación de gran relevancia que implica un proceso de indagación caracterizado por el examen sistemático y en profundidad de la información recolectada sobre la investigación.

Dicho lo anterior, de acuerdo con Ulate y Vargas (2014) las técnicas utilizadas fueron:

- La entrevista: permite al investigador obtener información de primera mano. Puede efectuarse directamente o por vía telefónica.
- Análisis documental: Consiste en el análisis de documentos, libros e informes provenientes de diversas fuentes como periódicos, televisión y expertos en el tema.
- Las técnicas grupales: La cual consiste en un cambio de ideas y opiniones entre los diferentes actores involucrados en el tema. (p.76).

A la vez, tal y como se indicó anteriormente, se utilizaron diferentes técnicas que nos permitieron acercarnos al conocimiento del tema en investigación y así a los actores que participan de forma activa. A continuación, se describe como se desarrollaron dichas técnicas:

Se aplicaron entrevistas por medio de reuniones al personal clave del Centro Integral que trabaja en el área estratégica, tal como el Departamento Administrativo donde se pudo obtener de primera mano la información necesaria sobre el CAI.

De igual forma, el obtener la información de manera directa con las personas involucradas directamente al centro, brindó una mayor claridad en temas de la planificación estratégica y el funcionamiento de este.

Igualmente, se realizó el análisis de diferentes documentos oficiales, tanto de páginas web en temas de Centros de Atención Integral en el país como se mencionan en capítulos anteriores, así como el documento oficial sobre el CAI.

Aunado a ello, se implementaron técnicas grupales de participación, en la cual las diferentes partes involucradas intercambiaron ideas y opiniones sobre el CAI, y así llegar a una adecuada articulación sobre el tema en estudio.

Dicha información recolectada se analiza por medio de diferentes profesionales involucrados en el proyecto entre ellos: Gabriela González Silva representante técnica y los Estudiantes de la Carrera de Planificación Económica y Social Víctor Garro Fernández y Rubén Garita Montoya.

Por último, cabe señalar que la información que se logre recolectar por medio de las encuestas o entrevista dará un proceso de tabulación y análisis, esto con el fin de generar una decisión en conjunto tanto del CAI como de los actores sociales encargados y así colabore con la propuesta del Plan Estratégico del CAI.

3.5. Matriz Metodológica

La siguiente matriz presenta la relación de las categorías y variables en estudio con los objetivos de investigación, presenta además los indicadores buscados en el análisis de la investigación con los instrumentos de recolección.

En este apartado, se establecen los objetivos establecidos en el capítulo I de este documento para la propuesta del plan estratégico, los cuales se abordarán por medio de entrevistas, análisis documental y técnicas grupales, con el fin de afinar el planteamiento de los objetivos específicos, mediante un cuadro de análisis de variables.

A continuación, se presenta el cuadro, mediante objetivos específicos, variables de estudio, definición conceptual, indicadores y dimensión instrumental. A la vez, logrará brindar un mayor orden, esto con el propósito de cumplir con estos

objetivos y sus demás apartados y así el colaborar con el fin último que es la Propuesta del Plan Estratégico del CAI de manera eficaz y eficiente.

Tabla 2. Matriz Metodológica

Objetivo general	Objetivo específico	Categorías	Subcategorías	Técnicas	Fuentes
<p>Analizar la Gestión Estratégica del Centro de Atención Integral Conejito Saltarín en la comunidad de León XIII durante el período 2020-2021, con el propósito de plantear acciones que contribuyan a su fortalecimiento.</p>	<p>Caracterizar el contexto socioeconómico e institucional del Centro de Atención Integral Conejito Saltarín.</p>	<p>Contexto socioeconómico e institucional.</p>	<p>El análisis socioeconómico e institucional del Centro de Atención Integral Conejito Saltarín.</p>	<p>Reuniones con las personas encargadas del CAI.</p> <p>Documentos oficiales de la encargada en gestión técnica del CAI.</p>	<p>¿Qué características prioriza el CAI en temas socioeconómicos?</p> <p>¿Las necesidades cumplen en pro del desarrollo socioeconómico del cantón y el CAI?</p>

	<p>Describir la situación organizacional del Centro de Atención Integral Conejito Saltarín.</p>	<p>Situación organizacional</p>	<p>-El análisis de la relación con organizaciones comunales y otros actores. -Analizar la situación organizacional y los mecanismos utilizados con el fin de identificar las carencias.</p>	<p>Talleres o reuniones con los actores sociales que laboran y participan activamente en el CAI.</p>	<p>¿Qué actores sociales participan activamente en la estructura del CAI? ¿Qué tipo de participación o apoyo realizan en fin de los objetivos?</p>

	<p>Analizar los procesos de planificación y gestión realizados por el Centro de Atención Integral Conejito Saltarín.</p>	<p>Procesos de gestión del CAI.</p>	<p>-Estructura del centro organizacional. -Análisis de la planificación y gestión en pro de la atención de las necesidades de la población. -Analizar los actores que participan activamente en el proceso de gestión del CAI.</p>	<p>Documentos oficiales del CAI.</p> <p>Reuniones con funcionarios involucrados anterior y actualmente en el CAI.</p>	<p>¿Qué tipo de gestiones se han realizado?</p> <p>¿Cuáles controles o instrumentos se toman en cuenta a corto, mediano y largo plazo?</p>
	<p>Elaborar la Propuesta de Fortalecimiento en</p>				

	la Gestión Estratégica del Centro de Atención Integral Conejito Saltarín, desde el adecuado abordaje de aprendizaje para los infantes pertenecientes a él.				
--	--	--	--	--	--

Fuente: Elaboración propia 2020.

Capítulo IV.

Resultados, análisis situacional del CAI

Este capítulo es el punto máximo de la presente investigación. Pues, en él se expresan los principales hallazgos tanto a lo interno como a lo externo de la situación existente del CAI.

En primera instancia, se efectúa una breve caracterización de la comunidad de León XIII en términos de varios contextos para analizar de forma detallada la situación de la localidad. Se debe resaltar que estos datos fueron obtenidos del ASIS del Área de Salud de la comunidad y son datos que no fueron utilizados al 100% por parte de los sustentantes de esta investigación para la elaboración de la propuesta del CAI.

En otras palabras, se realiza una radiografía general de la comunidad en donde se detallan aspectos económicos, recreativos, de salud, educación entre otros para conocimiento de los encargados del CAI. Además, de introducir al lector en el contexto comunal y local.

Asimismo, es de suma importancia hacer hincapié sobre este capítulo, pues, responde de manera al cumplimiento de los objetivos que le dieron sustento a la investigación, es decir, corresponde a los principales hallazgos encontrados, en primera instancia, por la revisión documental y hasta la aplicación de diferentes técnicas para obtener datos que se detallaron anteriormente en la metodología.

Gracias a la aplicación de encuestas a los padres, madres o encargados de familia se logra obtener la percepción tanto positiva como negativa de ciertos criterios de análisis que se van a expresar a lo largo de este capítulo. Sumado, a la encuesta realizada al personal interno del CAI.

En resumen, todos estos aspectos son de vital importancia para la formulación y elaboración de esta propuesta de fortalecimiento estratégico del Centro de Atención Integral Conejito Saltarín.

4.1. Contexto socioeconómico e institucional del Centro de Atención Integral Conejito Saltarín

El Centro de Atención Integral Conejito Saltarín, se encuentra ubicado al Noreste de la provincia de San José, en el Cantón de Tibás y propiamente en el distrito de León XIII. La población total de esta comunidad es de 19.909 y dentro de sus límites territoriales destaca, al Norte limita con el Río Virilla, al Sur con la

Quebrada Rivera, al Este colinda con la Urbanización Cuatro Reinas y por último al Oeste limita con la Quebrada Rivera en confluencia con el Río Virilla (ASIS 2020).

4.1.1 Reseña Histórica

Si se remonta la historia de creación de la comunidad de León XIII, se debe devolver hasta el año de 1976 donde fue establecida. Los primeros cúmulos de Tierra eran parte de la finca cafetalera llamada Colima; ubicada en lo que actualmente es el distrito de Colima de Tibás. Según información proporcionada por el Instituto Nacional de Vivienda y Urbanismo (INVU), la compra de estas Tierras fue efectuada por parte de un conocido cafetalero de la época de apellido Castro y quien tenía bajo su poder grandes haciendas.

Posterior a ello, el señor de apellido Castro le heredo los terrenos a su hijo Hugo Castro Arias. Según se establece en la historia de esta comunidad, la idea principal de estos Terrenos era brindarlas a unos niveles socioeconómicos de la población; familias obreras y emigrantes del interior de país carecientes de recursos y con necesidad de una vivienda pequeña, pero con todas las necesidades básicas cubiertas.

De esa manera se funda este poblado bajo el nombre de “Ciudadela León XIII” en memoria del Papa León XIII, quien fuese un ilustre personaje debido a sus constantes luchas a favor de la clase trabajadora de la época. Gráficamente, se adjunta la siguiente imagen donde se ilustra todo el distrito de León XIII:

Figura 1. Distrito León XIII



Fuente: ASIS 2021.

4.1.2 Tipos de ideología y creencias

En la ciudadela León XIII se presenta y practica mucho la fe, independientemente, de su religión. Dentro de la comunidad se cuenta con una iglesia católica llamada San Pedro Claver, ubicada en el sector de Garabito, en el centro de la localidad. También, se cuenta con varias iglesias de diversas denominaciones como lo son: Iglesia Bíblica Bautista de León XIII, Iglesia Cristiana Centro Evangelístico León XIII, Iglesia Bautista Puerta del Espíritu Santo, Iglesia Camino al Cielo, Iglesia Santidad Pentecostal Agua de Vida e Iglesia Adventista, Iglesia Generación de Pactos, entre otras.

4.1.3 Medicina Alternativa

Un aspecto importante de recalcar es el tipo de curaciones o la forma en que se propaga la medicina en la comunidad. Si bien es cierto, la comunidad de León XIII cuenta con su eficiente sede de EBAIS para la atención de todos los asegurados en temas de Medicina General, Odontología, Trabajo Social, Psicología, Nutrición, entre otros también se lleva a cabo la medicina alterna o como lo llaman en la

comunidad la atención de enfermedades mediante curaciones basadas en las hierbas, sustancias mentoladas y las famosas “sobadas”. Todos estos elementos se llevan a cabo por medio de curanderos de avanzada edad.

4.1.4 Consumo de alcohol y drogas

Este elemento es de suma relevancia para empezar a conocer la dura realidad económico-social que se presenta en la ciudadela León XIII. A pesar de no gozar de un dato exacto por parte de Instituto sobre Alcoholismo y Farmacodependencia de Costa Rica (IAFA), el consumo de sustancias ilícitas en esta localidad es muy elevado.

Según el consenso a varios líderes comunales de la localidad, es común observar cómo se consumen estas sustancias a cualquier hora del día y en personas de todas las edades, pues, lo hacen en las principales calles de la comunidad. Además de la venta ilícita de licor a menores de edad y que representa un serio problema para los vecinos; estos por miedo a las represarías no logran denunciar y notificar a las instituciones pertinentes.

Esta problemática, según los informantes claves, afecta directamente a los adolescentes y los adultos jóvenes de la comunidad y quienes lo han adoptado como un estilo de vida y una forma de obtener dinero para su consumo. Es importante mencionar, que existen programas del IAFA en la escuela de la localidad para inculcar en los niños las buenas prácticas y erradicar estas negativas actividades.

Por otra parte, según información suministrada en el ASIS del Área de Salud Carpio-León XIII, se tiene certeza de donde se ubican los famosos “bunkers” y las personas encargadas de la venta y comercialización de droga en la localidad. Al igual con la venta de alcohol, los vecinos no brindan más información debido al temor de que “les pase algo malo” por denunciar.

Según la información suministrada por actores claves uno de los factores principales para que se presenten estas situaciones radica en los problemas a lo interno de las familias; madres solteras, machismo, discriminación, bajos ingresos

económicos o la poca escolaridad son motivos incitantes para que las personas se dediquen a practicar estas actividades ilícitas.

Dadas las condiciones mencionadas anteriormente, surge un nuevo problema como lo es la inseguridad con la que viven en su cotidianidad los vecinos; ellos comentan saber las causas principales y los motivos centrales por los cuales se han presentado homicidios, asaltos o demás problemas en la comunidad, que, como se mencionó anteriormente, no reportan por el temor a las represalias.

Es importante mencionar que, tanto los programas del IAFA en la escuela de la localidad, en las iglesias, sin importar su índole, se trata el tema del alcoholismo y la drogadicción con los niños, adolescentes y adultos jóvenes para evitar que sigan el paso de alguno de sus familiares.

4.1.5 Centros o lugares recreativos

En la comunidad de León XIII se encuentran alrededor de siete parques para el disfrute de todos los miembros de la familia. Sin embargo, si se profundiza más en esta información, se obtiene que las estructuras no se encuentran de la mejor manera y más bien estas instalaciones se convierten en espacios idóneos para el consumo, venta y comercialización de sustancias ilícitas. No obstante, esta situación ha cambiado hace varios años atrás y gracias al apoyo de entidades en pro de la comunidad.

4.1.6 Organizaciones o Instituciones presentes en la Comunidad

Para efectos didácticos de conocer las instituciones u organizaciones con la que convive el Centro de Atención Integral Conejito Saltarín, se despliega la siguiente tabla:

Tabla 3. Instituciones u Organizaciones León XIII. 2020

Organizaciones Sociales presentes en León XIII	
Comité Auxiliar Cruz Roja Costarricense	Iglesia Generación de Pactos
Mujer Levanta Mujer	Iglesia Católica
Fuerza Pública	Scouts
Municipalidad de Tibás	Delegación de Tibás
Instituto Nacional de Aprendizaje (INA)	Coordinadora de Seguridad Comunitaria
Mujeres Emprendedoras	Autotransportes BIUSA
Escuela León XIII	Guardería Conejito Saltarín
Asociación Especifica de Cultura y Recreación León XIII	Guardería Ejército de Salvación
Centro de Atención Jardín de Niños Gotas de Amor y Sabiduría	CENCINAI
Colegio Julio Fonseca	Asociación Desarrollo Pro CENCINAI
Grupo de la Tercera Edad "Aprendiendo a Envejecer"	CECUDI
Orquesta Sinfónica LXIII	

Fuente: Elaboración propia según datos del ASIS 2020.

De la tabla anterior, se puede mencionar que si bien es cierto dentro de la comunidad se cuenta con gran variedad de instituciones para el aprendizaje de los niños y niñas. En algunas ocasiones, no se cuenta con el recurso económico suficiente para su aprendizaje.

Asimismo, conocer acerca de las organizaciones más representativas de la comunidad de León XIII facilita la visión para crear la estrategia y ayuda a enlazar todos los elementos necesarios para su correcto abordaje.

En la comunidad de León XIII los grupos de organizaciones predominantes, en su mayoría son los grupos religiosos, lo cual evidencia la gran cantidad de devociones y la práctica de fe en la comunidad.

Un aspecto de suma importancia en este primer objetivo es indagar como se encuentra, actualmente, el distrito de León XIII en términos socioeconómicos. A continuación, se plasman algunos criterios de análisis para contextualizar dicha dimensión:

4.1.7 Índice de Rezago Social

Según información del Instituto Nacional de Estadística y Censos, para el año 2011 el Índice de Rezago Social para la Provincia de San José fue de un 3,3%. Dicho índice se conforma por una media ponderada de cuatro indicadores de carencias sociales (educación, salud, servicios básicos y espacios en la vivienda). Ahora bien, este ponderado engloba toda la provincia de San José y se podría considerar como aceptable su calificación. Sin embargo, de una forma más micro localizada estos parámetros para el distrito de León XIII no se cumplen a cabalidad o no tendrían una puntuación tan aceptable debido a su escasez en los indicadores empleados para dicho apartado. Como ya se ha indicado, León XIII es un distrito olvidado y con muchas carencias que afectan a todos los grupos de edades pertenecientes.

4.1.8 Índice de desarrollo social

El índice de desarrollo social es entendido como:

El proceso que, en el transcurso del tiempo, procura alcanzar una mayor calidad de vida de la población, mediante una sociedad más igualitaria, participativa e inclusiva, que garantice una reducción en la brecha que existe en los niveles de bienestar que presentan los diversos grupos sociales y áreas geográficas, para lograr una integración de toda la población a la vida económica, social, política y cultural del país, en un marco de respeto y promoción de los derechos humanos. (ASIS,2020).

A partir de lo anterior, los datos más actualizados remontan al año 2017, cuando el distrito de León XIII obtuvo un 59.36% y una posición de 266 puntos, según la categorización utilizada en el MIDEPLAN por cada distrito del país. Según estos datos y la categorización brindada por MIDEPLAN el distrito de León XIII, se

considera con un índice de desarrollo social bajo; lo cual continúa demostrando las carencias pertenecientes a esta zona.

4.1.9 Educación

León XIII cuenta con las siguientes instituciones que brindan algún tipo de educación para sus diferentes poblaciones:

- Escuela Pública de León XIII.
- CECUDI.
- CENCINAI.
- Liceo Julio Fonseca (abarca población de comunidades aledañas).
- Centro Integral Conejito Saltarín.
- Centro de Atención Integral Conejito Saltarín.

Como se pudo apreciar las fuentes educativas en la comunidad son escasas y no se cuentan con centros privados en la localidad debido al bajo poder adquisitivo de la población en general. Las pocas familias que pueden inscribir a sus hijos en la educación de tipo privada tienen que buscar centros de enseñanza en zonas aledañas como el caso concreto de Tibás o de la Uruca. Identificar este tipo de instituciones educativas facilitan la elaboración de la propuesta estratégica; meta final de esta investigación.

4.1.10 Fuentes de empleo

Para el caso concreto de este apartado la realidad es directa, León XIII no cuenta con fuentes de empleo oriundas en la comunidad. En pequeña instancia, las mujeres se dedican al cuidado de niños o en servicios domésticos por horas dentro de la misma localidad. Este factor provoca que el resto de la población deba desplazarse a diferentes lugares para el desarrollo de algún empleo.

Sumado a la anterior, la tasa de desempleo en la zona es considerable, por lo cual los adolescentes y adultos jóvenes deciden entrar al mundo del consumo, venta y distribución de drogas; aspecto negativo perteneciente en la comunidad

4.1.11 Salud

En temas relacionados con la salud, la población de este distrito cuenta con su EBAIS; administrado por la Clínica Bíblica según contrato con la Caja Costarricense del Seguro Social. Además, se cuenta con la Clínica Clorito Picado ubicada en Cinco Esquinas de Tibás. No se cuenta con establecimiento de Salud privados.

4.1.12 Vivienda

Este apartado se debe dividir en dos grandes bloques, el primero de ellos son aquellas personas que tienen la dicha de contar con una casita, con todas las comodidades de clase media alta o media.

Por su parte, se encuentran aquellas personas que viven en los diferentes precarios de la comunidad de forma hacinada o en pésimas condiciones; aspecto que agrava la situación local de León XIII.

4.1.13 Contexto Interinstitucional

El Centro de Atención Integral Conejito Saltarín mantiene una mesa de diálogo liderada por el EBAIS de la localidad, grupos comunales, organizaciones y líderes comunales. La finalidad de efectuar estas reuniones de manera mensual es abarcar temas, proponer ideas y gestionar proyectos para implementar en el lugar y que sea en beneficio de su población.

Dentro de estas reuniones se cuenta con presencia de representantes de Cruz Roja, Benemérito Cuerpo de Bomberos, Municipalidad de Tibás, directores de diferentes instituciones, Acueductos y Alcantarillados, Hogares Crea, entre otros.

Asimismo, propiamente el CAI a lo interno mantiene convenios y trabaja de forma directa con diferentes instituciones que aportan en el aprendizaje de cada niño perteneciente al centro, dentro de los cuales se pueden mencionar:

- Ministerio de Salud.
- Municipalidad de Tibás.
- Patronato Nacional de la Infancia.
- Ministerio de Educación Pública.

- Automercado.
- Ebais León XIII.

Estos se detallan de forma explícita en el siguiente objetivo, según sea su relación con las diferentes funciones del CAI.

4.2. Gestión Organizacional del Centro de Atención Integral Conejito Saltarín.

Tal y como se ha señalado a lo largo del presente documento, dicha investigación se va a desarrollar en el Centro de Atención Integral Conejito Saltarín ubicado en la comunidad de León XIII, Tibás. Como tema central se pretende efectuar un análisis de la situación existente del centro, en términos de su Gestión Estratégica. Por tanto, es de suma importancia como parte del proceso el describir y analizar la Gestión Organizacional del Centro de Atención Integral Conejito, debido a que es relevante que esta funcione de manera óptima, y así garantizar que sus servicios se continúen brindando a la población beneficiada.

El Centro de Atención Integral Conejito Saltarín de León XIII (Conejito) es una organización no gubernamental sin fines de lucro, que funciona bajo la modalidad de protección integral de estancia diurna.

De igual manera, el CAI cuenta con diferentes objetivos organizacionales y así el lograr articular una acción integral, coordinada, y de calidad en la atención a la primera infancia, propicia efectos importantes a mediano y largo plazo.

Como parte de los efectos positivos, se pueden mencionar la estimulación temprana de habilidades cognitivas y emocionales, el aumento en la inserción, mantenimiento y éxito en el sistema educativo, la posibilidad de disfrutar de una mejor calidad de vida, la disminución en la incidencia de la violencia y la criminalidad.

Para lograr los efectos y los objetivos, se encuentran diferentes personas u profesionales encargados de velar por el óptimo cumplimiento de la gestión organizacional de dicho centro.

Tabla 4. Ficha Institucional

Nombre del centro	Centro de Atención Integral Conejito Saltarín de León XIII.			
Directora	Suyapa Baca Cuadra.			
Representante técnico	Gabriela González Silva			
Correo electrónico	administracion@ecoamanecer.org			
Teléfono	2222 8452			
Tipo de Jornada	Mixta.			
Cantidad de personal de la institución	14 personas.			
Horario de atención	6:30 a.m. a 10 p.m.			
Tiempos de alimentación	Desayuno. Merienda. Almuerzo. Merienda.			
Personas menores de edad beneficiarias a enero 2020	140			
Ubicación Político-Administrativa.				
Dirección Regional Educativa San José oeste	Circuito Escolar 05	Provincia San José	Cantón Tibás	Distrito León XIII
Barrio	Ciudadela León XIII. Tibás.			
Dirección exacta	75 m Norte del EBAIS de León XIII. Carretera principal.			

Fuente: Modelo de Atención Integral Conejito Saltarín.

Tal y como se evidencia en el cuadro anterior, las personas o profesionales que se encuentran en la gestión organizacional son aproximadamente 14, son, así, relevantes en la función y gestión integral del centro.

Dentro de la gestión organizacional, se halla la trabajadora social y encargada técnica, quien cumple estas dos funciones, así como administrativas en el centro, cuya principal función es la de rendirle cuentas al IMAS sobre el CAI años tras año.

Tomando en cuenta que a principio de año se presenta un plan de trabajo por parte de las funcionarias a cargo, en el cual se describe el trabajo por realizar cada una de las encargadas del CAI, esto con el fin contar con un plan de trabajo y objetivos que garanticen el funcionamiento organizacional y de gestión en el centro.

De igual forma, como parte de ese plan anual de trabajo se puede mencionar: necesidades del Centro, visitas domiciliarias, enlaces empresariales, reuniones con padres etc. Al finalizar este plan de trabajo, se le envía al IMAS y, al ser aprobado, se da paso al cumplimiento de este anualmente.

Cabe señalar que el CAI debe rendir cuentas a diferentes entidades públicas, como parte de su gestión, las cuales son: Ministerio de Educación Pública, Ministerio de Salud y el IMAS.

A dichas entidades se les deben ofrecer informes en diferentes lineamientos o áreas que ellos especifican y que se describen a continuación:

- **IMAS:** es el ente principal del CAI al que se le deben rendir cuentas sobre planeamiento, dineros, lineamientos, objetivos etc.
- **Ministerio de Salud:** el cual rige que los lineamientos de contratación del personal sean idóneos, así como lineamientos técnicos de las instituciones que se involucran de una u otra forma en el CAI.
- **Ministerio de Educación:** los profesionales en Educación deben describir cuáles son sus guías de trabajo con los niños beneficiados del CAI.

Por último, tal y como se indica, el CAI debe contar con diferentes lineamientos y requisitos que deben cumplir en pro de los objetivos y así garantizar la protección integral de la población beneficiada que en este caso son los niños de escasos recursos de la León XIII. Mediante la articulación de los diferentes entes involucrados de manera directa como lo son IMAS, Ministerio de Salud y el Ministerio de Educación.

4.2.1. Hallazgos del Contexto Externo e Interno del CAI; encuesta para conocer la percepción del usuario tanto Externo como Interno respecto a la Gestión Estratégica del CAI

Para obtener los datos más concisos y exactos sobre la percepción del accionar del CAI en la comunidad de León XIII la siguiente encuesta se dividió en dos; tanto para los padres, madres o encargados de los infantes como para el personal interno que labora en dicho centro.

A continuación, se muestran los principales gráficos, tablas e interrogantes que le dan sustento a la encuesta y por ende los principales hallazgos para su mejoramiento.

4.2.1.1 Encuesta dirigida al Personal Interno del CAI

En primera instancia, es de suma importancia contextualizar al lector sobre la forma en que se elaboró la encuesta, la población dirigida y la manera en plasmar los resultados.

El CAI, siempre ha contado con una gran cantidad de niños y niñas que visitan día con día sus instalaciones para el desenvolvimiento de sus actividades.

En años anteriores, entre personal docente, asistentes, personal de cocina, limpieza y administrativos contaban con 20 colaboradores para atender alrededor de 200 infantes. Sin embargo, por tema de la Pandemia de COVID-19 que afecta a nuestro país desde marzo de 2020 esta lista de trabajadores se vio reducida y actualmente, solo se cuenta con 13 colaboradores activos.

Dicho lo anterior, para conocer la percepción de estos 13 colaboradores y cumplir con las medidas sanitarias establecida por la CCSS y el Ministerio de Salud se confecciono una encuesta de manera virtual que fue enviada a cada teléfono celular del colaborador para su llenado y debido envió. Una vez se efectuó este paso, se procede con la obtención de los resultados y simultáneamente su análisis. La encuesta completa se puede obtener en los anexos de esta investigación.

Para efectos de comprensión, a continuación, se plasman cada una de las preguntas más relevantes, sus números, representación gráfica y análisis por parte de los miembros de este TFG.

La encuesta inicia con la pregunta sobre el Sexo de la persona entrevistada, la cual se obtienen los siguientes datos:

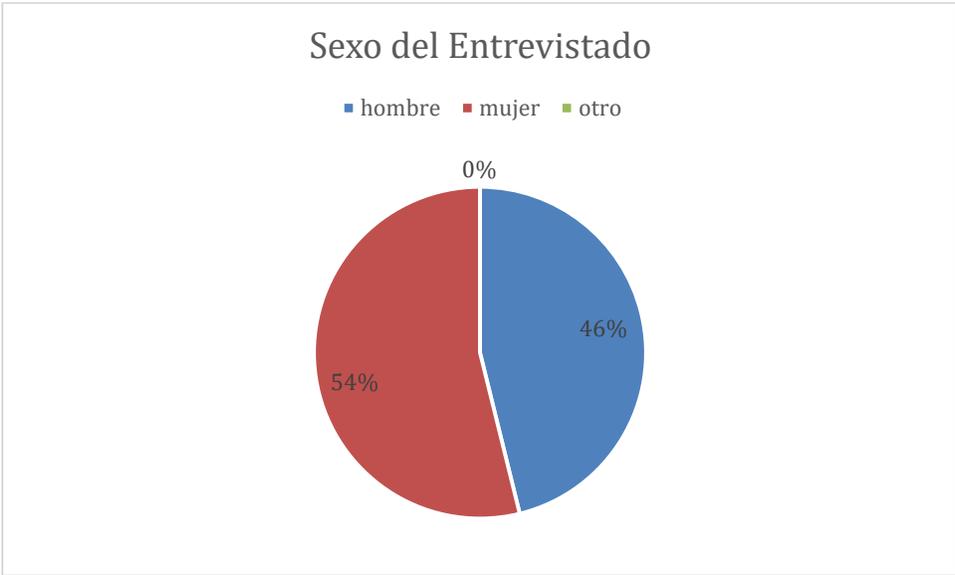
Tabla 5. Sexo

Pregunta	Total	Hombre	Mujer	Otro
Sexo	13	6	7	0

Fuente: Elaboración propia. según datos de la encuesta a personal interno.

Gráficamente, se visualiza de la siguiente manera:

Figura 2. Sexo



Fuente: Elaboración propia, según datos de la encuesta a personal interno.

De la figura anterior se deduce que, del total de 13 colaboradores, seis son hombres, siete mujeres y se reportaron en cero la casilla de “otros”. Con los datos antes mencionados y pese a la disminución de colaboradores es clara la representación femenina ante la masculina, sin duda alguna se debe de toma en cuenta a la hora de formular la propuesta estratégica.

Seguidamente, se les pregunta sobre su rango de edad. Se muestran los siguientes resultados:

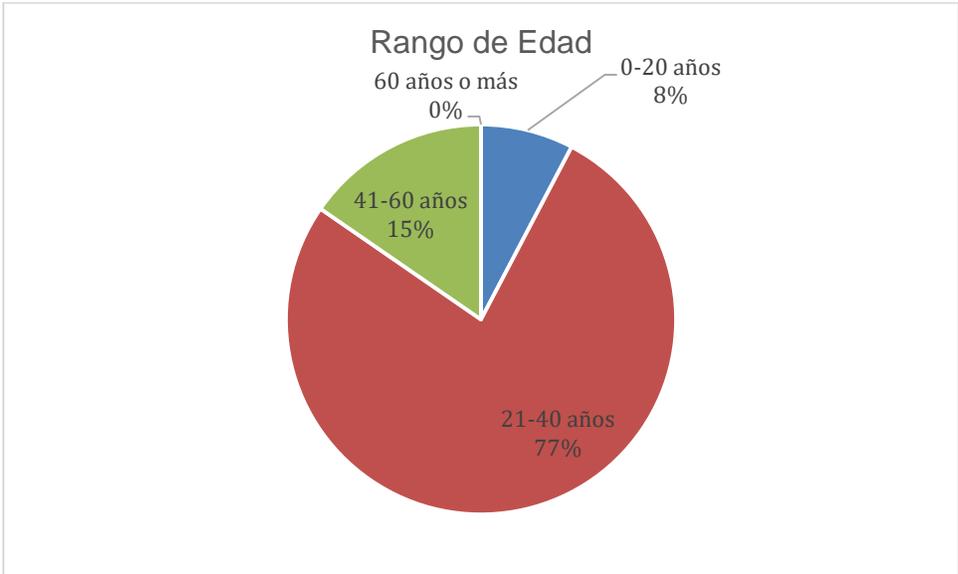
Tabla 6. Rango de edad

Pregunta	Total	0-20 años	21-40 años	41-60 años	60 años o más
Rango de Edad	13	1	10	2	0

Fuente: Elaboración propia, según datos de la encuesta a personal interno.

Gráficamente, se visualiza de la siguiente manera:

Figura 3. Rango de Edad



Fuente: Elaboración propia, según datos de la encuesta a personal interno.

Tal y como se aprecia en la figura, se pueden evidenciar que en el CAI a lo interno son 13 colaboradores. El rango de la encuesta se realizó de 0 a 20 años, una encuesta; de 21 a 40 años, diez encuestas; por último, 41 a 60 años, dos encuestas.

Lo cual se demuestra que las encuestas se realizaron en diferentes rangos de edades, al contar, así, con la gran experiencia de cada uno de los profesionales presentes en el CAI. La mayoría pertenecen al grupo de adultos y adultos jóvenes,

lo cual es de suma importancia para conocer su sentir y su pensar, a fin de incorporar sus ideas en la formulación de la propuesta estratégica de fortalecimiento.

Ahora bien, ingresando en las interrogantes directamente relacionadas con el accionar del CAI, se detallan las siguientes:

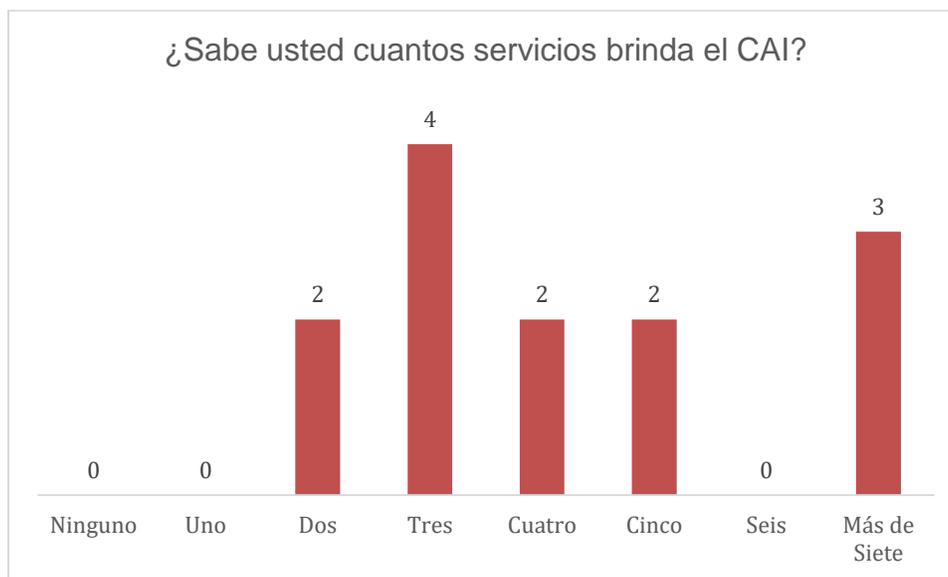
Tabla 7. Servicios Brindados por el CAI

¿Sabe usted cuantos servicios brinda el CAI?								
Valor	Ninguno	Uno	Dos	Tres	Cuatro	Cinco	Seis	Más de siete
Respuesta	0	0	2	4	2	2	0	3

Fuente: Elaboración propia, según datos de la encuesta a personal interno.

Gráficamente, se visualiza de la siguiente manera:

Figura 4. Servicios Brindados por el CAI



Fuente: Elaboración propia, según datos de la encuesta a personal interno.

Según se aprecia en la figura, se puede evidenciar que existe una clara falta de información por parte de los 13 profesionales que se encuentran laborando para el

CAI, ya que, se muestran diferentes respuestas sobre la cantidad de servicios que brinda el CAI a la comunidad de León XIII en especial a los niños y niñas, siendo esto preocupante por la falta de comunicación que pueda existir a lo interno.

Lo más alarmante de esta interrogante radica en que sólo tres de los 13 encuestados acertó la respuesta correcta. El CAI brinda un total de siete servicios. Sin duda alguna, este es un elemento central de la investigación y a la cual se le debe prestar mayor atención, puesto que, todas las personas funcionarias del CAI deben estar empapadas sobre los detalles acerca de los servicios ofrecidos por este centro.

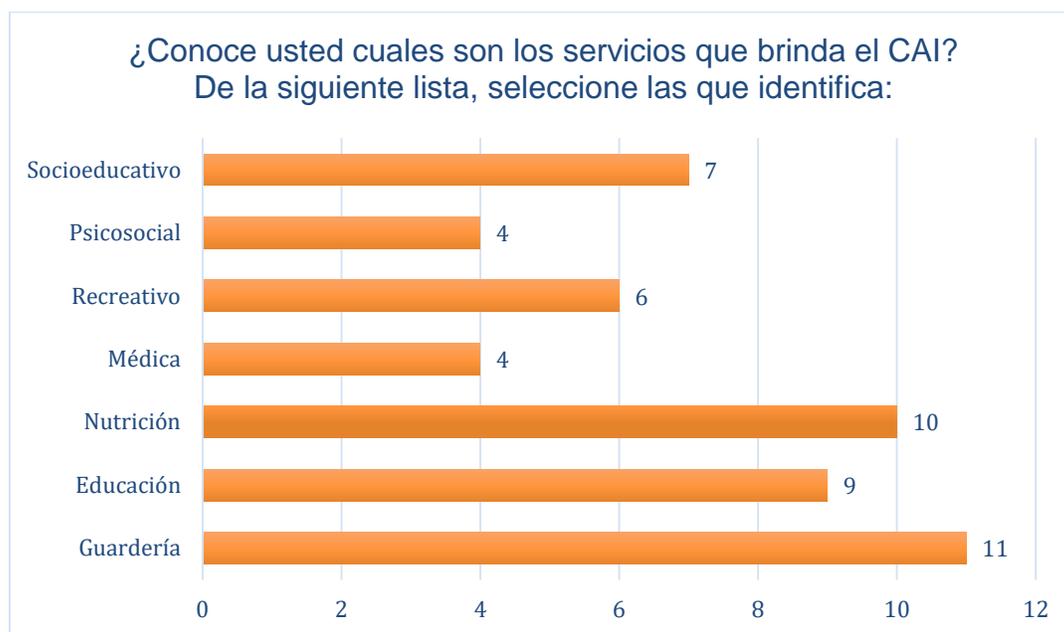
Tabla 8. Servicios que brinda el CAI

¿Conoce usted cuales son los servicios que brinda el CAI? De la siguiente lista, seleccione las que identifica:							
Valor	Guardería	Educación	Nutrición	Médica	Recreativo	Psicosocial	Socioeducativo
Respuestas	11	9	10	4	6	4	7

Fuente: Elaboración propia, según datos de la encuesta a personal interno.

Gráficamente, se visualiza de la siguiente manera:

Figura 5. Servicios que brinda el CAI



Fuente: Elaboración propia, según datos de la encuesta a personal interno.

Tal y como se aprecia con anterioridad, se evidencio la falta de información por parte de los profesionales del CAI con la cantidad de servicios que se ofrecen, por ende, al consultarles si conoce cuáles servicios son ofrecidos, las respuestas son muy diversas y no se logra una sincronización deseada. Al ser la Guardería el servicio que más conocen los profesionales con 11 respuestas y los menos conocidos con 4, el Servicio Médico y Psicosocial.

Al igual que con la pregunta anterior, todas las personas funcionarias del CAI deben conocer a cabalidad los servicios que allí se ofrecen. Como elementos principales de respuesta deben conocerse totalmente el accionar del CAI.

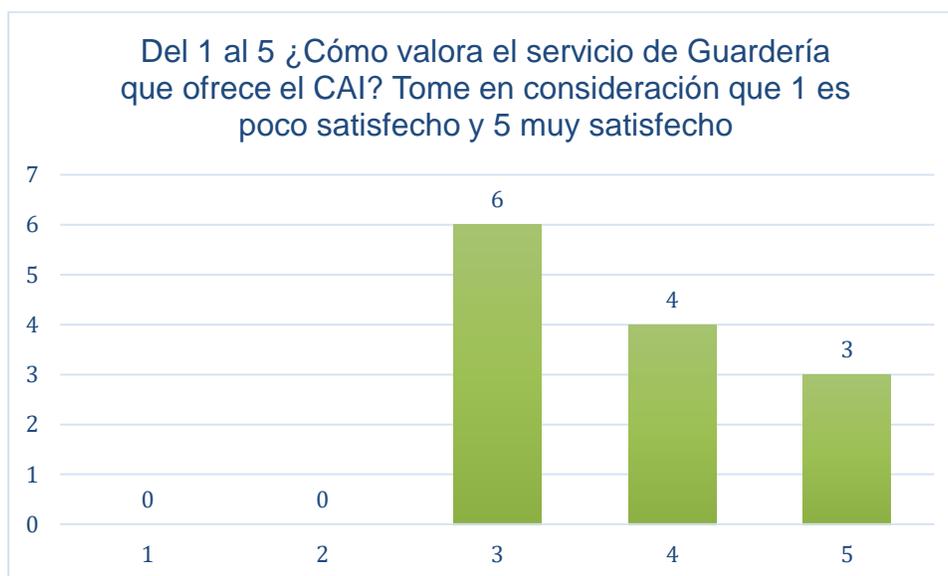
Tabla 9. Valor sobre el Servicio de Guardería

Del 1 al 5 ¿Cómo valora el servicio de Guardería que ofrece el CAI? Tome en consideración que 1 es poco satisfecho y 5 muy satisfecho					
Valor	1	2	3	4	5
Respuestas	0	0	6	4	3

Fuente: Elaboración propia, según datos de la encuesta a personal interno.

Gráficamente, se visualiza de la siguiente manera:

Figura 6. Valor sobre el Servicio de Guardería



Fuente: Elaboración propia, según datos de la encuesta a personal interno.

Según se aprecia en la figura, sobre cómo califican los profesionales internos el servicio de guardería, tres de ellos lo consideran como muy bueno, cuatro como bueno y seis, regular. Al ser la opción de regular la de mayor cantidad de respuestas por parte de los profesionales, ello significa que se puede mejorar este servicio.

Según los datos analizados en la tabla y gráfico anterior, se demuestra que el principal servicio ofrecido por el CAI no es completamente bien visto ante los ojos de los y las funcionarias que ahí laboran. Para efectos de esta investigación, obtener estos datos colaboran en generar nuevas estrategias en beneficio de su fortalecimiento, por ende, de su accionar.

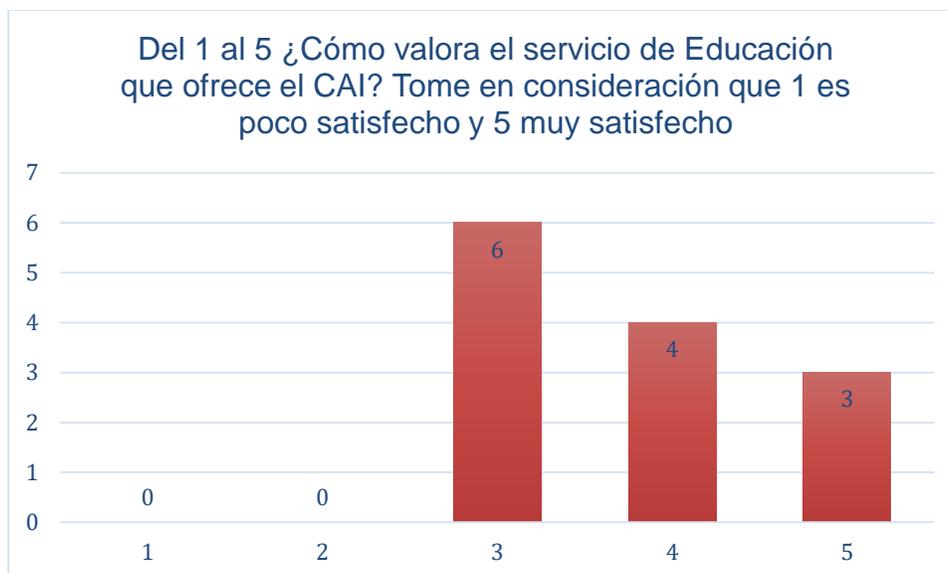
Tabla 10. Valor sobre el Servicio de Educación

Del 1 al 5 ¿Cómo valora el Servicio de Educación que ofrece el CAI? Tome en consideración que 1 es poco satisfecho y 5 muy satisfecho					
Valor	1	2	3	4	5
Respuestas	0	0	6	4	3

Fuente: Elaboración propia, según datos de la encuesta a personal interno.

Gráficamente, se visualiza de la siguiente manera:

Figura 7. Valor sobre el Servicio de Educación



Fuente: Elaboración propia, según datos de la encuesta a personal interno.

Según se aprecia en la figura, en temas de Educación y al consultarles a los profesionales del CAI sobre la calificación, tres de ellos lo califican como muy bueno, 4 bueno, y 6 regular. Por ser la opción de regular la de mayor cantidad de respuestas por parte de los profesionales, entonces se puede mejorar este servicio.

Con base en los datos analizados en la tabla y gráfico anterior, se demuestra que el Servicio de Educación, ofrecido por la mayoría de los colaboradores en el CAI, recibe una ponderación intermedia y solo tres de los 13 encuestados muestran una satisfacción completa. Con certeza, ello demuestra la necesidad de abordar este elemento para mejorar el clima y la cultura organizacional del centro en beneficio de todos sus involucrados.

Tabla 11. Valor sobre el Servicio de Nutrición

Del 1 al 5, ¿cómo valora el Servicio de Nutrición que ofrece el CAI? Tome en consideración que 1 es poco satisfecho y 5 muy satisfecho					
Valor	1	2	3	4	5

Respuestas	0	1	6	4	2
------------	---	---	---	---	---

Fuente: Elaboración propia, según datos de la encuesta a personal interno.

Gráficamente, se visualiza de la siguiente manera:

Figura 8. Valor sobre el Servicio de Nutrición



Fuente: Elaboración propia, según datos de la encuesta a personal interno.

Como se aprecia en la figura, en temas del Servicio de Nutrición del CAI, dos encuestados lo califican como muy bueno, cuatro, bueno; seis regular; y uno como no tan bueno. De tal modo, la opción de regular es la de mayor cantidad de respuestas por parte de los encuestados, por tanto, aún se puede mejorar este servicio.

Pese a contar con buenas alianzas estratégicas para obtener el Servicio de Nutrición en el CAI, tanto en la figura como en la tabla se muestra la poca percepción de un buen servicio por parte de las personas funcionarias del centro. En términos concretos, obtener esta información colabora en verificar este servicio y buscar líneas de acción para su mejora.

Tabla 12. Valor sobre el Servicio Médico

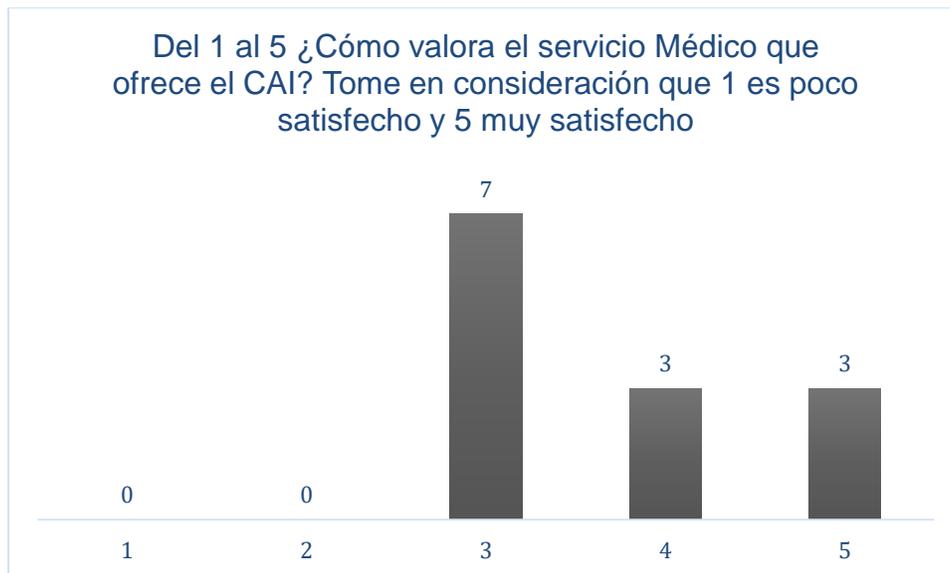
Del 1 al 5, ¿cómo valora el Servicio Médico que ofrece el CAI? Tome en

consideración que 1 es poco satisfecho y 5 muy satisfecho					
Valor	1	2	3	4	5
Respuestas	0	0	7	3	3

Fuente: Elaboración propia, según datos de la encuesta a personal interno.

Gráficamente, se visualiza de la siguiente manera:

Figura 9. Valor sobre el Servicio Médico



Fuente: Elaboración propia, según datos de la encuesta a personal interno.

Tal y como se aprecia en la figura, en cuanto al Servicio Médico del CAI, 3 encuestados la califican como muy bueno, 3 bueno y 7 regular. Al ser regular la opción con mayor cantidad de respuestas por parte de los encuestados, quienes mencionan que el servicio lo podrían mejorar en pro de los beneficiados por parte del CAI.

El Servicio de Medicina no es muy conocido por parte del personal interno, según se muestra en las tabulaciones de las preguntas anteriores. Pese a gozar de tener un establecimiento de salud a pocos metros de las instalaciones del CAI, el personal no brinda una calificación deseable sobre este servicio. Se podría deducir que es por la falta de conocimiento sobre los convenios en materia de salud.

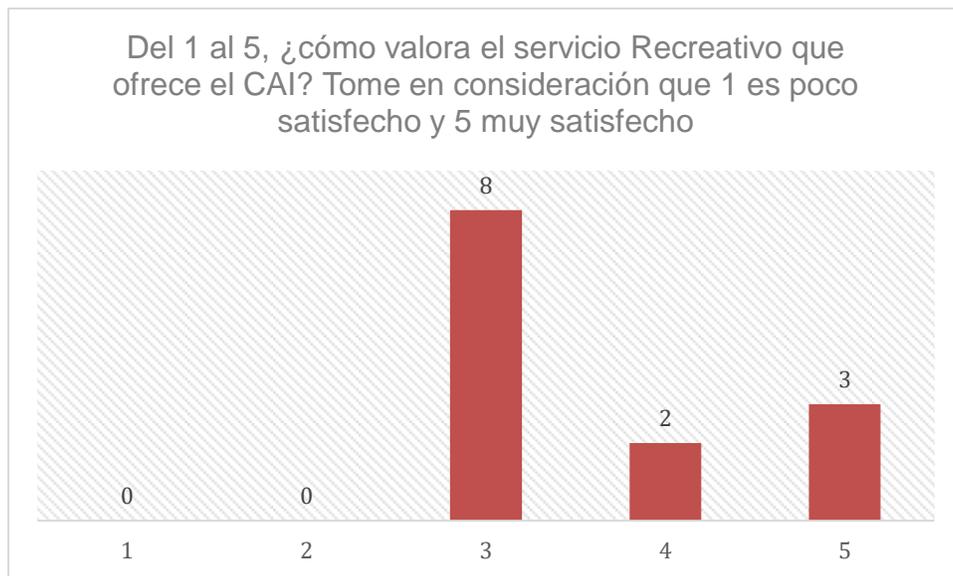
Tabla 13. Valor sobre el Servicio Recreativo

Del 1 al 5, ¿cómo valora el servicio Recreativo que ofrece el CAI? Tome en consideración que 1 es poco satisfecho y 5 muy satisfecho					
Valor	1	2	3	4	5
Respuestas	0	0	8	2	3

Fuente: Elaboración propia, según datos de la encuesta a personal interno.

Gráficamente, se visualiza de la siguiente manera:

Figura 10. Valor sobre el servicio recreativo



Fuente: Elaboración propia, según datos de la encuesta a personal interno.

Tal y como se aprecia en la figura, en temas del Servicio Recreativo del CAI 3 encuestados la califican como muy bueno, 2 bueno y 8 regular. Entonces, la opción de regular es la de mayor cantidad de respuestas por parte de los encuestados, quienes consideran que el servicio lo podrían mejorar en pro de los beneficiados por parte del CAI.

El servicio recreativo, según se muestra en la tabla y gráfica anterior, muestra puntajes muy variados; predominando el intermedio con ocho votos. Los servicios recreativos son muy importantes para los infantes que ahí están inscritos y los

espacios de relajación para el personal interno. Estos elementos se deben de considerar como prioridad en las propuestas de mejora que se le brindan al CAI.

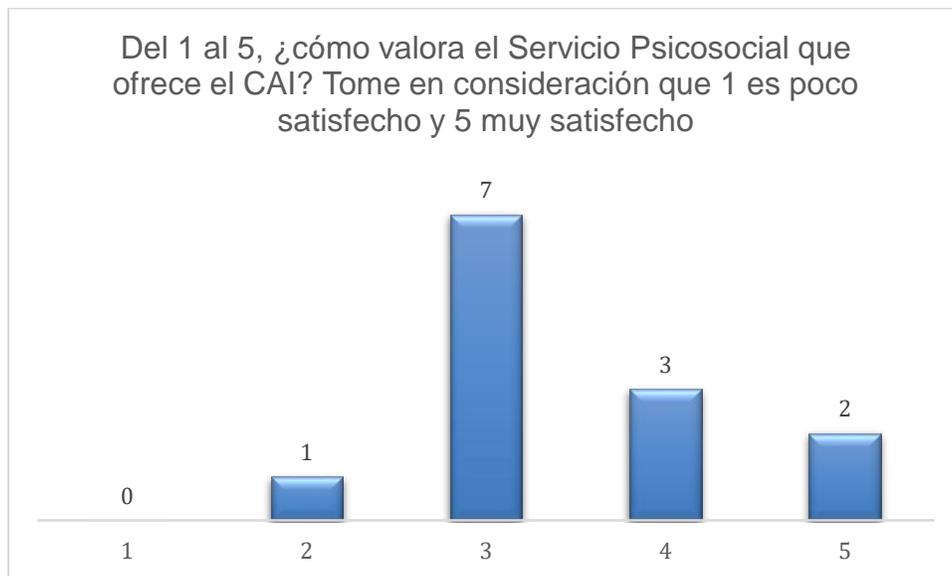
Tabla 14. Valor sobre el Servicio Psicosocial

Del 1 al 5, ¿cómo valora el Servicio Psicosocial que ofrece el CAI? Tome en consideración que 1 es poco satisfecho y 5 muy satisfecho					
Valor	1	2	3	4	5
Respuestas	0	1	7	3	2

Fuente: Elaboración propia, según datos de la encuesta a personal interno.

Gráficamente, se visualiza de la siguiente manera:

Figura 11. Valor sobre el Servicio Psicosocial



Fuente: Elaboración propia, según datos de la encuesta a personal interno.

Según se aprecia en la figura, en temas del Servicio Psicosocial del CAI 2 encuestados la califican como muy bueno, 3 bueno y 7 regular. Tomando en cuenta que la opción regular es la de mayor cantidad de respuestas por parte de los encuestados, quienes afirman que el servicio lo podrían mejorar en diferentes áreas u objetivos en pro de los beneficiados por parte del CAI.

Este servicio debe ser más socializado en el personal interno para su correcto abordaje de los infantes o, inclusive, por parte de ellos mismos.

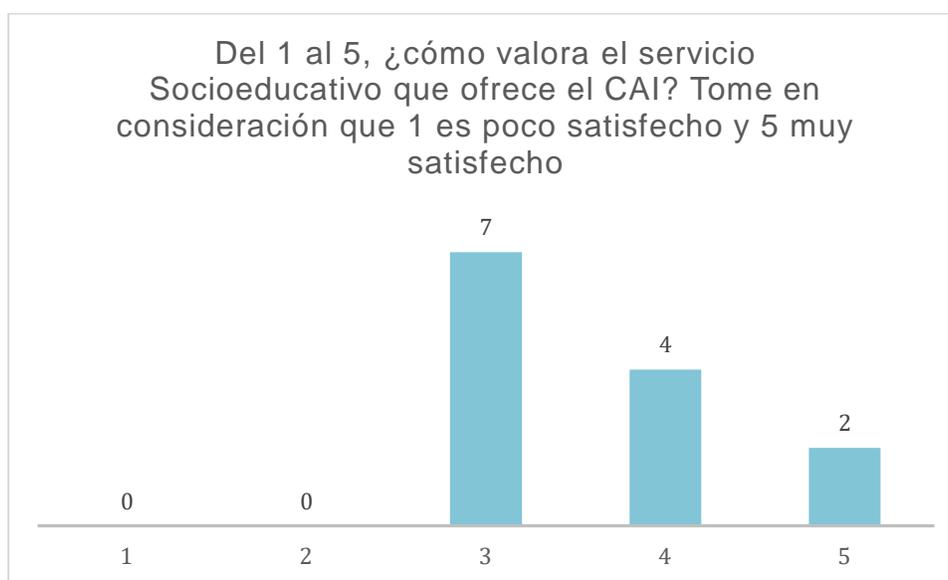
Tabla 15. Valor sobre el Servicio Socioeducativo

Del 1 al 5, ¿cómo valora el Servicio Socioeducativo que ofrece el CAI? Tome en consideración que 1 es poco satisfecho y 5 muy satisfecho					
Valor	1	2	3	4	5
Respuestas	0	0	7	4	2

Fuente: Elaboración propia, según datos de la encuesta a personal interno.

Gráficamente, se visualiza de la siguiente manera:

Figura 12. Valor sobre el Servicio Socioeducativo



Fuente: Elaboración propia, según datos de la encuesta a personal interno.

Según se aprecia en la figura, en temas del servicio socioeducativos del CAI 2 encuestados la califican como muy bueno, 4 bueno y 7 regular. Tomando en cuenta que la opción regular tiene la mayor cantidad de respuestas, se considera que el servicio se puede mejorar en diferentes áreas u objetivos para garantizar un mejor servicio a la población directa del CAI.

Tabla 16. Valor general de los servicios ofrecidos por el CAI

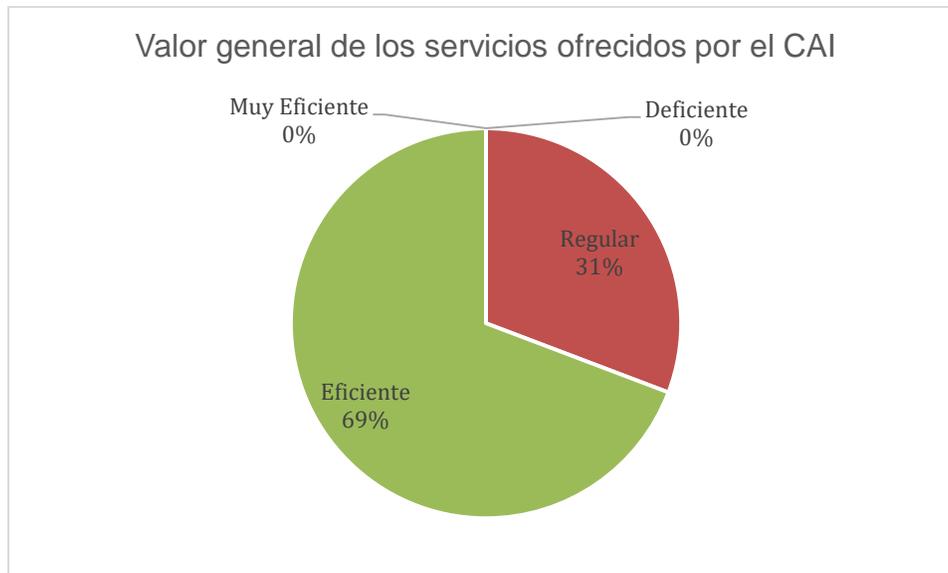
¿Cómo valoraría de manera general estos servicios?

Valor	Deficiente	Regular	Eficiente	Muy Eficiente
Respuesta	0	4	9	0

Fuente: Elaboración propia, según datos de la encuesta a personal interno.

Gráficamente, se visualiza de la siguiente manera:

Figura 13. Valor general de los servicios ofrecidos por el CAI



Fuente: Elaboración propia, según datos de la encuesta a personal interno.

Según se aprecia en la figura, en tema general sobre el valor de los servicios que se ofrecen en el CAI en un 69% lo califican como eficiente y en un 31% como regular; si bien es cierto, en su mayoría, lo consideran eficiente, también mencionan que se pueden mejorar aún más todos los servicios a un corto y mediano plazo.

Asimismo, estas interrogantes son de suma importancia para generar las acciones de la propuesta de fortalecimiento del CAI.

Tabla 17. Satisfacción de formar parte el CAI

Del 1 al 5, ¿cómo se siente de formar parte del CAI? Tome en consideración que 1 es poco satisfecho y 5 muy satisfecho					
Valor	1	2	3	4	5

Respuestas	0	0	7	2	4
------------	---	---	---	---	---

Fuente: Elaboración propia, según datos de la encuesta a personal interno.

Gráficamente, se visualiza de la siguiente manera:

Figura 14. Satisfacción de formar parte el CAI



Fuente: Elaboración propia, según datos de la encuesta a personal interno.

Según se aprecia en la figura, al consultarle sobre su grado de satisfacción al formar parte del CAI en sus diferentes áreas y servicios, 4 la calificaron como muy buena, 2 buena y 7 como regular. Demostrando que los profesionales que ofrecen los diferentes servicios, no se encuentran tan satisfechos de formar parte del CAI siendo este un problema a tomar en cuenta por parte de centro en su totalidad.

Tal cual se demuestra, tanto en la tabla como en la gráfica, a los funcionarios del CAI cuando se les consulta sobre su sentir, pensar o percepción del centro y su satisfacción de formar parte de este los resultados son poco alentadores. Con seguridad, este indicador es el primero que se debe abordar en la estrategia de fortalecimiento. Se debe buscar mantener al personal motivado y deseoso de ejecutar sus tareas cotidianas.

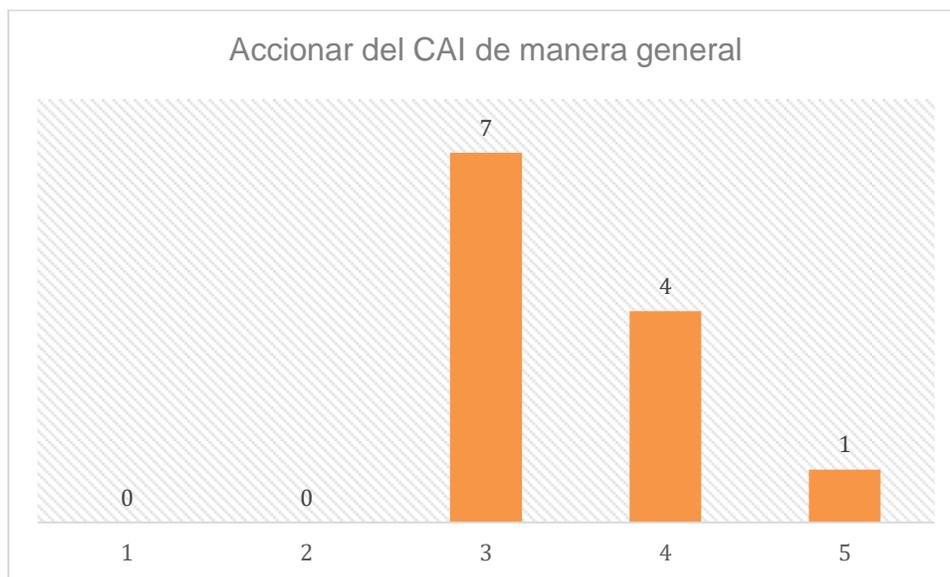
Tabla 18. Accionar del CAI de manera general

Del 1 al 5, ¿cómo califica, de forma general, el accionar del CAI? Tome en consideración que 1 es poco satisfecho y 5 muy satisfecho					
Valor	1	2	3	4	5
Respuestas	0	0	7	4	1

Fuente: Elaboración propia, según datos de la encuesta a personal interno.

Gráficamente, se visualiza de la siguiente manera:

Figura 15. Accionar del CAI de manera general



Fuente: Elaboración propia, según datos de la encuesta a personal interno.

Según se aprecia en la figura, al consultarles sobre el accionar del CAI como centro, uno la calificó como muy bueno, 4 bueno y 7 como regular. Demostrando que los profesionales encuentran que al accionar del CAI aún le falta por mejorar a lo interno y así a la hora de los servicios que se ofrecen a la comunidad infantil de la León XII.

Sumado al punto anteriormente descrito y que van ligados uno del otro, es la percepción general de rendimiento del CAI. Al no contar con un buen ambiente del

personal interno difícilmente el accionar del CAI será considerado tal cual fue catalogado en las encuestas efectuadas.

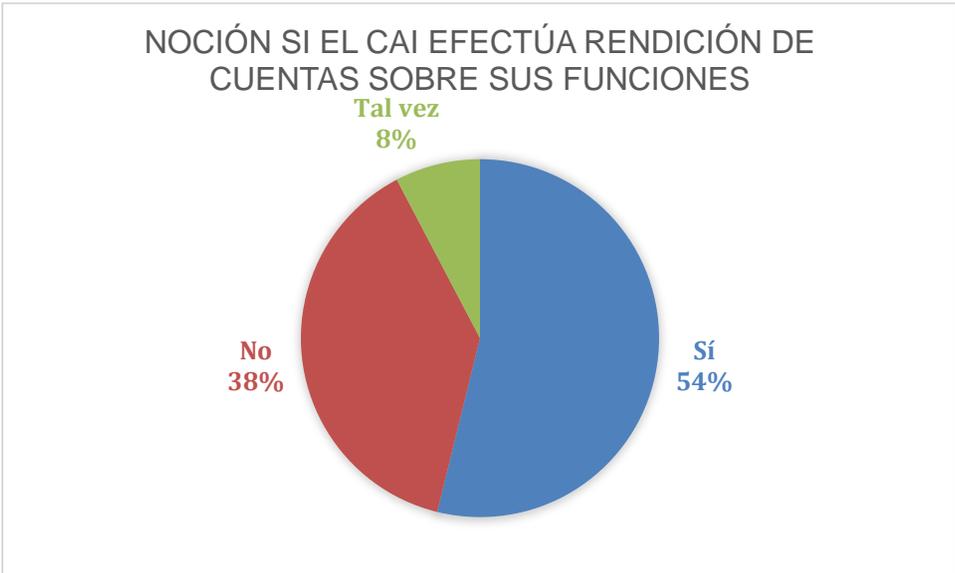
Tabla 19. Noción si el CAI efectúa rendición de cuentas sobre sus funciones

¿Tiene noción si el CAI efectúa rendición de cuentas sobre sus funciones?			
Valor	Sí	No	Tal vez
Respuesta	7	5	1

Fuente: Elaboración propia, según datos de la encuesta a personal interno.

Gráficamente, se visualiza de la siguiente manera:

Figura 16. Noción si el CAI efectúa rendición de cuentas sobre sus funciones



Fuente: Elaboración propia, según datos de la encuesta a personal interno.

Tal y como se aprecia en la figura, al consultarles sobre si conocen si el CAI efectúa un proceso de rendición de cuentas, 7 mencionan que sí conocen que el

CAI realiza una rendición de cuentas, 5 que no conoce si se realiza una rendición de cuentas y uno se encuentra indeciso en su percepción. Entonces, es así un tema que se debe de considerar, ya que debe existir una articulación y transparencia por parte de CAI y de todos los actores internos que laboran activamente en dicha entidad.

Por último, se efectuó una pregunta de manera abierta obteniendo los siguientes resultados:

La pregunta efectuada fue la siguiente: **De manera abierta ¿Podría efectuar alguna recomendación que ayude a mejorar el proceso de gestión del CAI?**

Respuestas:

- Mejorar el personal en todos sus ámbitos; selección, inducción, apego, entre otros.
- Generar concientización sobre la realidad social
- Mejorar el clima y la cultura organizacional.
- Administración más eficiente, más ordenada, personal más calificado.
- Fortalecimiento del Área Administrativa
- Mejorar el Área Estratégica
- Mejorar los tiempos de atención al cliente
- Mejorar los servicios brindados
- No efectúan recomendaciones.

De manera general, esta pregunta se puede agrupar en muchas categorías. Sin embargo, lo que resalta y el eje fundamental a mejorar son a lo interno y la interacción que se tenga con el personal y la convivencia de estos.

Mantener al personal en un clima y una cultura organizacional idónea garantiza el adecuado abordaje con los infantes y una buena relación a lo interno de todos los y las involucradas.

2.1.10. 4.2.1.2. Encuesta dirigida a Padres, Madres o Encargado de Familia

Como segunda parte de la encuesta efectuada para la elaboración de la propuesta de fortalecimiento del CAI, se debe de tomar en cuenta el sentir de los padres,

madres o encargados de familia, pues, ellos junto con los niños y niñas, son los principales beneficiados al respecto.

Por ello, al igual que la encuesta efectuada al personal interno, es de suma importancia conocer la opinión de cada uno de ellos con el servicio que les ofrecen a sus hijos.

Tal y como se pudo analizar en la parte de la muestra poblacional empleada para esta investigación, el dato total actual (al momento de efectuar este formulario) de niños inscritos en el CAI es de 130 por lo cual la muestra empleada desea es de 97 personas. Sin embargo, para tabular todos los datos la cantidad total final de personas encuestadas es de 99.

Resulta de suma importancia recalcar que, para conocer la percepción de estas 99 personas, se efectuó un formulario virtual y fue enviado mediante plataformas tecnológicas a cada persona mediante su teléfono celular y así no tener contacto físico con las personas y promover las medidas sanitarias establecidas por la CCSS y el Ministerio de Salud.

Para efectos de comprensión, a continuación, se plasman cada una de las preguntas más relevantes, sus números, representación gráfica y análisis por parte de los miembros de este TFG.

La encuesta inicia con la pregunta sobre el Sexo de la persona entrevistada, la cual se obtienen los siguientes datos:

Tabla 20. Sexo

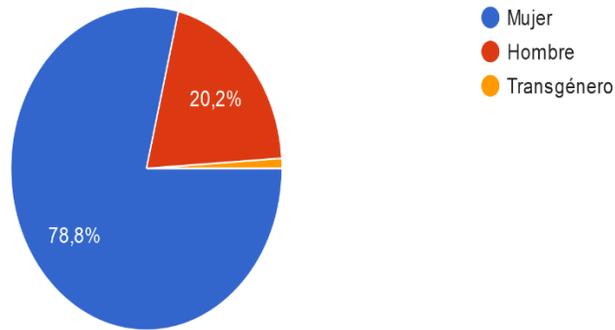
Pregunta	Total	Hombre	Mujer	Otro
Sexo	99	20	78	1

Fuente: Elaboración propia según datos de la encuesta a padres o encargados de familia.

Gráficamente, se visualiza de la siguiente manera:

Figura 17. Sexo

Sexo
99 respuestas



Fuente: Elaboración propia según datos de la encuesta a padres o encargados de familia.

De la figura anterior se deduce que, del total de 99 padres, madres o encargados de familia, 20 son hombres, 78 mujeres y uno corresponde a la casilla de “otros”.

De igual forma, se puede mencionar que dicha tabla y gráfica nos ayuda a detallar que, de los 99 padres de familia, la mayoría son mujeres siendo un 78,8% y en su minoría hombres en un 20,2%, al ser útil como parte de la investigación que se analizó en las encuestas y así conocer la población.

Seguidamente, se les pregunta sobre su rango de edad. Mostrando los siguientes resultados:

Tabla 21. Rango de edad

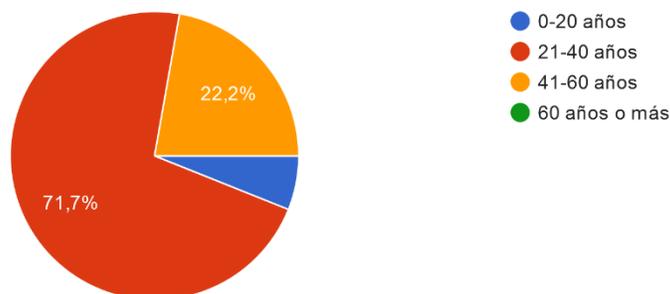
Pregunta	Total	0-20 años	21-40 años	41-60 años	60 años o más
Rango de Edad	99	6	71	22	0

Fuente: Elaboración propia según datos de la encuesta a padres o encargados de familia.

Gráficamente, se visualiza de la siguiente manera:

Figura 18. Rango de Edad

Rango de Edad
99 respuestas



Fuente: Elaboración propia según datos de la encuesta a padres o encargados de familia.

Tal y como se pudo apreciar en la figura, el rango de edad con mayores padres de familia se encuentra entre 21 a 40 años, al ser este un 71,7%. Se demuestra, así, que en León XIII se encuentran con gran cantidad de padres de familia muy jóvenes debido a diferentes situaciones sociales.

Por otro lado, y con una menor cantidad de padres de familia, se encuentran en un rango de 41-60 años, al ser este un 22,2% del total de encuestas realizadas a esta población quien lleva a sus hijos al CAI.

Al ser así de gran ayuda, tanto la tabla como el gráfico, ya que nos muestra el rango de edades a las cuales se les aplicó la encuesta y así tener presente que el rango de edad de mayor participación es de 21 a 40 años de edad con un 71,7%.

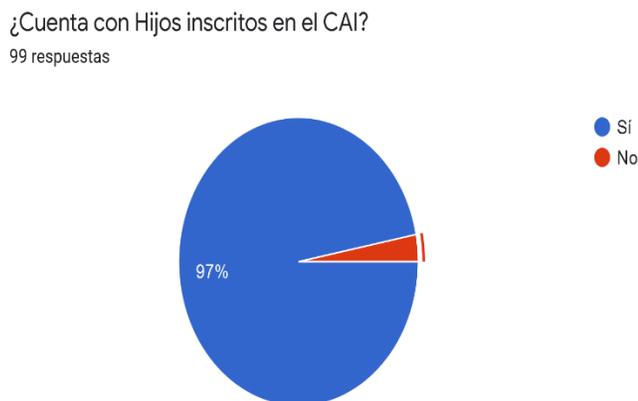
Tabla 22. ¿Cuenta con hijos inscritos en el CAI?

Pregunta	Total	Sí	No
¿Cuenta con Hijos inscritos en el CAI?	99	96	3

Fuente: Elaboración propia según datos de la encuesta a padres o encargados de familia.

Gráficamente, se visualiza de la siguiente manera:

Figura 19. ¿Cuenta con Hijos inscritos en el CAI?



Fuente: Elaboración propia según datos de la encuesta a padres o encargados de familia.

Según lo antes visualizado, de las 99 encuestas realizadas a los padres de familia 96 de ellas menciona que si tienen inscritos a sus hijos al CAI y únicamente 3 no tienen inscritos a sus hijos. Asimismo, se puede mencionar la gran importancia que tiene este CAI en la comunidad de León XIII y en especial a la población meta que sería los niños y niñas.

Tabla 23. Cantidad de hijos inscritos en el CAI

Cantidad de hijos inscritos en el CAI					
Valor	Uno	Dos	Tres	Cuatro	Cinco o más
Respuestas	32	35	22	7	0

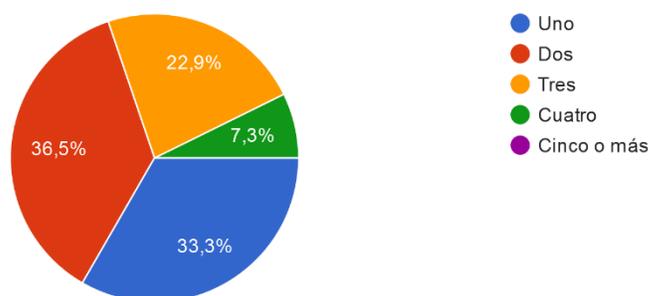
Fuente: Elaboración propia según datos de la encuesta a padres o encargados de familia.

Gráficamente, se visualiza de la siguiente manera:

Figura 20. ¿Cuenta con hijos inscritos en el CAI?

Si su respuesta es afirmativa, indique la cantidad de niños inscritos en el CAI

96 respuestas



Fuente: Elaboración propia según datos de la encuesta a padres o encargados de familia.

Tal y como se aprecia, y según lo que respondieron los padres de familia, en su mayoría se encuentran más de dos hijos inscritos al CAI, ya que 35 padres familia respondieron que tienen inscritos a dos hijos - en términos porcentuales, un 36,5%, del total de niños y niñas que asisten al Centro de Atención Integral.

Asimismo, en menos porcentaje al CAI se encuentran inscritos por parte de los padres de familia un niño en un 33,3% siendo la segunda mayor cantidad, 22,9% tres niños y por último en menor cantidad 4 niños en un 7,3%.

De igual forma, nos ayuda a comprender la importancia que tiene el CAI para la comunidad y para los niños, porque existe gran cantidad de infantes inscritos y

con esta información se puede tomar mayor conciencia del impacto positivo que puede tener este CAI.

Ahora bien, planteando las interrogantes directamente relacionadas con el accionar del CAI, se detallan las siguientes:

Tabla 24. Servicios brindados por el CAI

¿Sabe usted cuántos servicios brinda el CAI?								
Valor	Ninguno	Uno	Dos	Tres	Cuatro	Cinco	Seis	Más de Siete
Respuesta	5	9	16	24	15	6	10	14

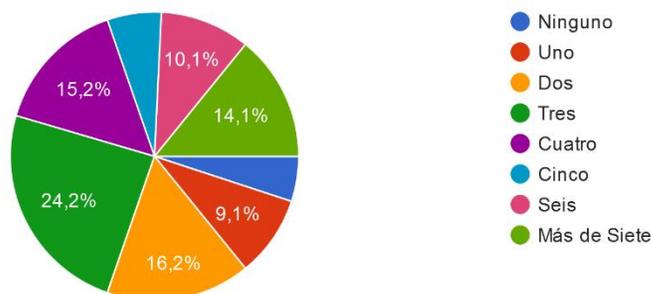
Fuente: Elaboración propia según datos de la encuesta a padres o encargados de familia.

Gráficamente, se visualiza de la siguiente manera:

Figura 21. Servicios Brindados por el CAI

¿Sabe usted cuántos servicios brinda el CAI?

99 respuestas



Fuente: Elaboración propia según datos de la encuesta a padres o encargados de familia.

Según se aprecia, a la hora de consultarle a los padres de familia si conocen cuántos servicios brinda el CAI, se encuentra una gran cantidad de respuestas las cuales evidencian que no conocen con exactitud la cantidad de servicios que se le pueden brindar a sus hijos.

De tal forma, un 24,2%, esto es 24 padres familias, para quienes el CAI brinda únicamente tres servicios y en menores porcentajes 16,2% dos servicios, 15,2% cuatro servicios, 14,1% más de siete servicios, 10,1% seis servicios y por,9,1% un servicio.

Tal y como se mostró en la tabla y gráfica anteriores, se evidencia que, si bien es cierto, los padres de familias llevan a sus hijos al CAI, en su mayoría, no saben cuáles servicios se ofrecen. Por ende, a partir de las encuestas aplicadas pueden contribuir para propagar o informar mejor a los padres de familia sobre el CAI y sus servicios.

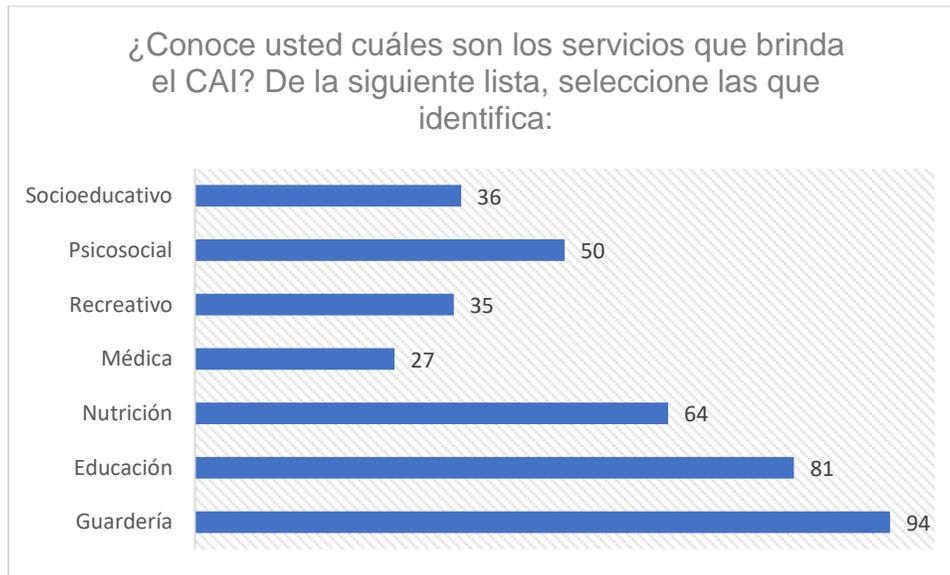
Tabla 25. Servicios que brinda el CAI

¿Conoce usted cuáles son los servicios que brinda el CAI? De la siguiente lista, seleccione las que identifica:							
Valor	Guardería	Educación	Nutrición	Médica	Recreativo	Psicosocial	Socioeducativo
Respuestas	94	81	64	27	35	50	36

Fuente: Elaboración propia según datos de la encuesta a padres o encargados de familia.

Gráficamente, se visualiza de la siguiente manera:

Figura 22. Servicios que brinda el CAI



Fuente: Elaboración propia según datos de la encuesta a padres o encargados de familia.

De igual forma y como se apreció en la figura anterior, se determinó que los padres de familia no saben cuántos servicios brinda el CAI, ello se puede ver reflejado a la hora de consultarle sobre cuáles servicios brinda el Centro de Atención.

Tomando en cuenta que al no conocer cuántos servicios se brinda, por ende, se les dificulta mencionar cuales son los servicios. Se coincide que 94 respuestas fueron sobre el servicio de Guardería, 81 respuestas Educación y 64 Nutrición, al ser estos tres servicios lo que más conocen los padres de familia.

Asimismo, como parte de la tabla y de su gráfica nos ayuda a comprender o hacer un análisis de la falta de información que tienen los padres de Familia, y así como se habló anteriormente se deben de mejorar las fuentes o canales de información hacia los padres de familia sobre el CAI.

Tabla 26. Valor sobre el Servicio de Guardería

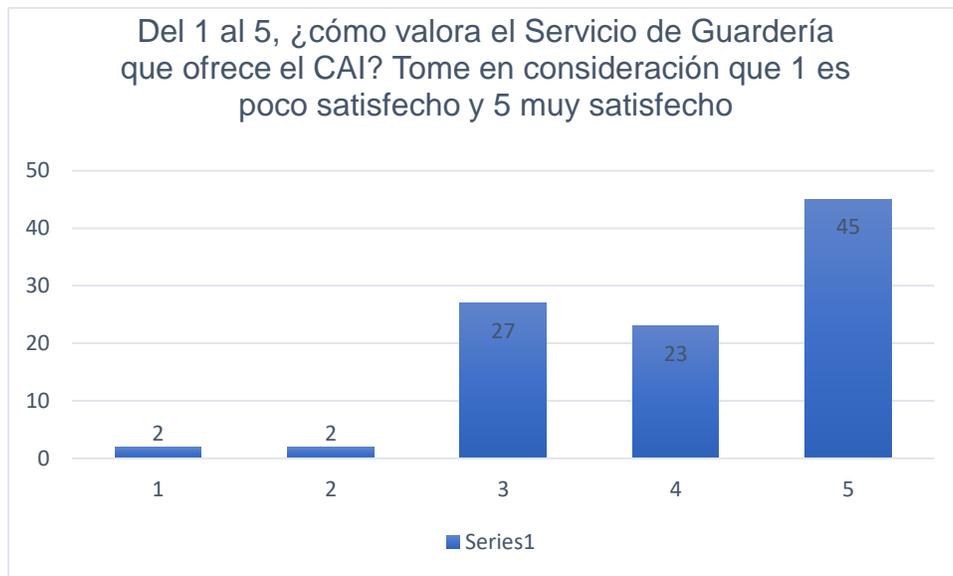
Del 1 al 5, ¿cómo valora el Servicio de Guardería que ofrece el CAI? Tome en consideración que 1 es poco satisfecho y 5 muy satisfecho					
Valor	1	2	3	4	5

Respuestas	2	2	27	23	45
------------	---	---	----	----	----

Fuente: Elaboración propia según datos de la encuesta a padres o encargados de familia.

Gráficamente, se visualiza de la siguiente manera:

Figura 23. Valor sobre el servicio de guardería



Fuente: Elaboración propia según datos de la encuesta a padres o encargados de familia.

Según se aprecia Enel gráfico anterior, a la hora de consultarle a los padres de familia sobre el servicio que se ofrece de guardería, se pueden afirmar que su percepción es buena, puesto que 45 de ellos comentaron el servicio con el valor máximo de cinco, 23 con el valor de cuatro, 27 con el valor de tres; por último, 2 con el valor de dos y uno.

En consecuencia, el Servicio de Guardería que se brinda por parte del CAI, en su mayoría cuenta con buena percepción por parte de los padres de familia.

De igual forma, como parte de la tabla y de su gráfica, muestra cómo los padres de familia poseen un buen concepto de la atención del CAI, lo cual contribuye para seguir mejorando los servicios en pro de optimizar cada vez más la atención integral brindada por el CAI.

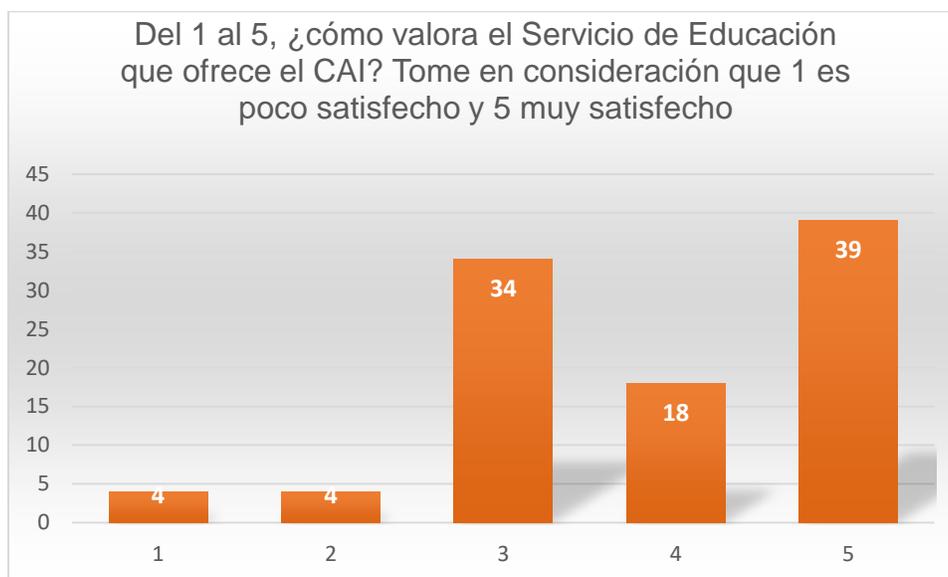
Tabla 27. Valor sobre el Servicio de Educación

Del 1 al 5, ¿cómo valora el Servicio de Educación que ofrece el CAI? Tome en consideración que 1 es poco satisfecho y 5 muy satisfecho					
Valor	1	2	3	4	5
Respuestas	4	4	34	18	39

Fuente: Elaboración propia según datos de la encuesta a padres o encargados de familia.

Gráficamente, se visualiza de la siguiente manera:

Figura 24. Valor sobre el Servicio de Educación



Fuente: Elaboración propia según datos de la encuesta a padres o encargados de familia.

Tal y como se puede apreciar, en temas de Educación y la percepción de los padres de familia encuestados, 39 mencionan el servicio como muy bueno, 18 como regular, 34 no muy bueno y 4 como poco bueno. Así se denota que este servicio es bien recibido por parte de los padres de familia y que se encuentran en gran medida satisfechos.

Al tomar en cuenta a los padres de familia y preguntarles en especial sobre el tema Educación, demuestra cómo aún se puede mejorar este servicio y que, al hacerlo, será positivo para los niños y niñas en darles una mejor calidad educativa.

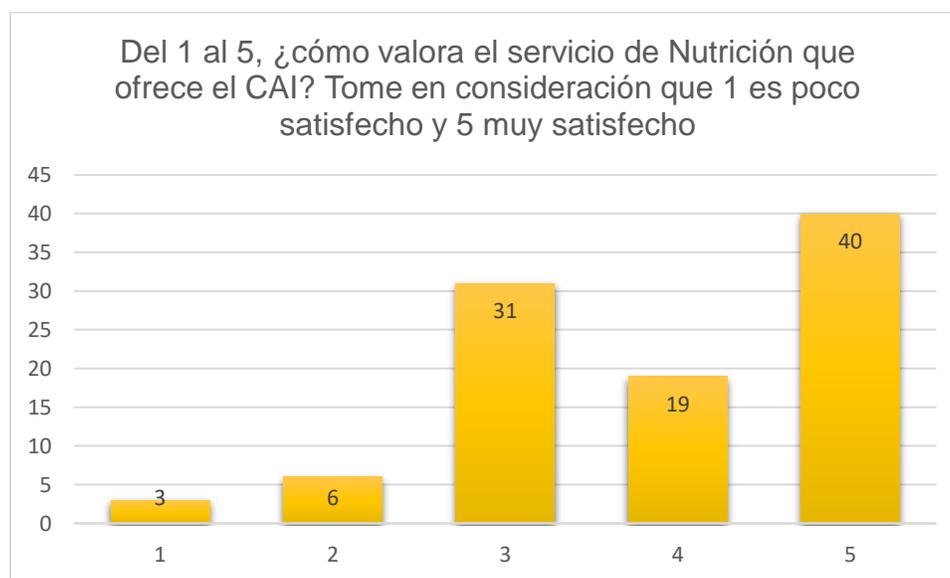
Tabla 28. Valor sobre el Servicio de Nutrición

Del 1 al 5, ¿cómo valora el Servicio de Nutrición que ofrece el CAI? Tome en consideración que 1 es poco satisfecho y 5 muy satisfecho					
Valor	1	2	3	4	5
Respuestas	3	6	31	19	40

Fuente: Elaboración propia según datos de la encuesta a padres o encargados de familia.

Gráficamente, se visualiza de la siguiente manera:

Figura 25. Valor sobre el Servicio de Nutrición



Fuente: Elaboración propia según datos de la encuesta a padres o encargados de familia.

Tal y como se puede apreciar, en temas de Nutrición y la percepción de los padres de familia encuestados, 40 mencionan el servicio como muy bueno, 19 como regular, 31 no muy bueno, 6 y 3 como poco bueno. Se evidencia cómo este servicio es bien recibido por parte de los padres de familia y que se encuentran en gran medida satisfechos.

Así resulta de ayuda, ya que demuestra que, el Servicio de Nutrición ofrecido por el CAI, para la mayoría de los padres de familia es catalogado como muy buen, y, de igual forma, se puede mejorar aún más.

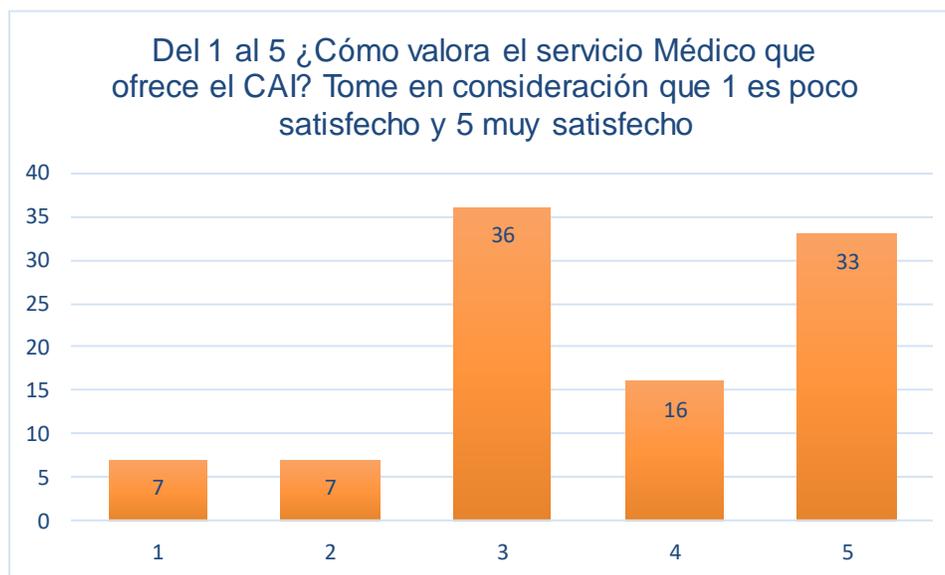
Tabla 29. Valor sobre el Servicio Médico

Del 1 al 5, ¿cómo valora el Servicio Médico que ofrece el CAI? Tome en consideración que 1 es poco satisfecho y 5 muy satisfecho					
Valor	1	2	3	4	5
Respuestas	7	7	36	16	33

Fuente: Elaboración propia según datos de la encuesta a padres o encargados de familia.

Gráficamente, se visualiza de la siguiente manera:

Figura 26. Valor sobre el Servicio Médico



Fuente: Elaboración propia según datos de la encuesta a padres o encargados de familia.

Según se puede apreciar, en temas de Servicio Médico y la percepción de los padres de familia encuestados, 33 mencionan que el servicio es muy bueno, 16 como regular, 36 no muy bueno; finalmente, 7 como poco bueno. Se denota cómo, si bien este servicio cuenta con gran parte de la aceptación, la mayoría, en este caso 36 encuestados, se manifiestan apenas satisfechos.

De igual forma, tanto la tabla como su representación gráfica, permiten analizar el tema de Servicio Médico, el cual, según los resultados, la mayoría de los padres de familia lo consideran como bueno, pero, al igual que los otros servicios, se puede mejorar, al tomar en cuenta las personas que lo consideran como regular o no tan bueno.

Tabla 30. Valor sobre el Servicio Recreativo

Del 1 al 5, ¿cómo valora el Servicio Recreativo que ofrece el CAI? Tome en consideración que 1 es poco satisfecho y 5 muy satisfecho					
Valor	1	2	3	4	5
Respuestas	4	7	32	18	38

Fuente: Elaboración propia según datos de la encuesta a padres o encargados de familia.

Gráficamente, se visualiza de la siguiente manera:

Figura 27. Valor sobre el Servicio Recreativo



Fuente: Elaboración propia según datos de la encuesta a padres o encargados de familia.

Según se puede apreciar, en temas de recreación y su percepción, los padres de familia encuestados, 38 mencionan que el servicio es muy bueno, 18 como regular, 32 no muy bueno, 7 y 4 como poco bueno. Se evidencia, así, como este

servicio cuenta en su mayoría con gran parte de la aceptación, pero que la segunda mayor cantidad apenas se sienten un poco satisfechos.

De igual forma, tanto la tabla como su representación gráfica, permite analizar el tema de recreación, el cual según los resultados muestra que en su mayoría es bueno para los padres de familia, pero que se puede mejorar y tomar en cuenta a los padres de familia que la catalogaron como regular o no tan bueno y que se puede mejorar este tema.

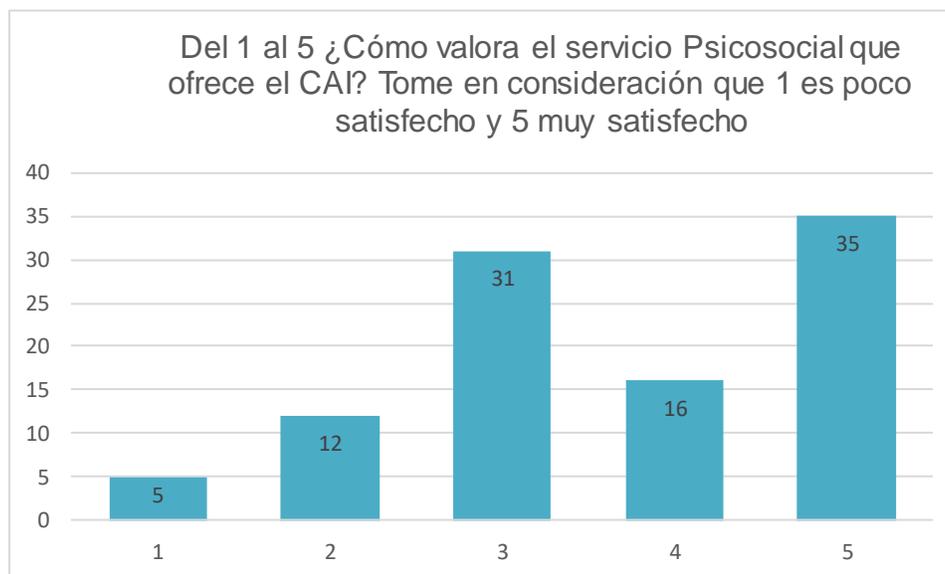
Tabla 31. Valor sobre el servicio psicosocial

Del 1 al 5, ¿cómo valora el servicio Psicosocial que ofrece el CAI? Tome en consideración que 1 es poco satisfecho y 5 muy satisfecho					
Valor	1	2	3	4	5
Respuestas	5	12	31	16	35

Fuente: Elaboración propia según datos de la encuesta a padres o encargados de familia.

Gráficamente, se visualiza de la siguiente manera:

Figura 28. Valor sobre el Servicio Psicosocial



Fuente: Elaboración propia según datos de la encuesta a padres o encargados de familia.

Tal y como se puede apreciar, en temas de Servicio Psicosocial y su percepción para los padres de familia encuestados, 35 mencionan que el servicio es muy bueno, 16 como regular, 31 no muy bueno, 12 y 5 como poco bueno. A la vez notando que este servicio cuenta en su mayoría con gran parte de la aceptación, pero que la segunda mayor cantidad apenas se sienten un poco satisfechos. Al ser así de ayuda, ya que muestra cómo el servicio Psicosocial que da el CAI, es percibido como bueno por los padres de familia y lo catalogan como muy bueno en su mayoría, pero, de igual forma, se puede mejorar aún más, de acuerdo con la opinión de los padres de familia que no tienen tan buena percepción de este.

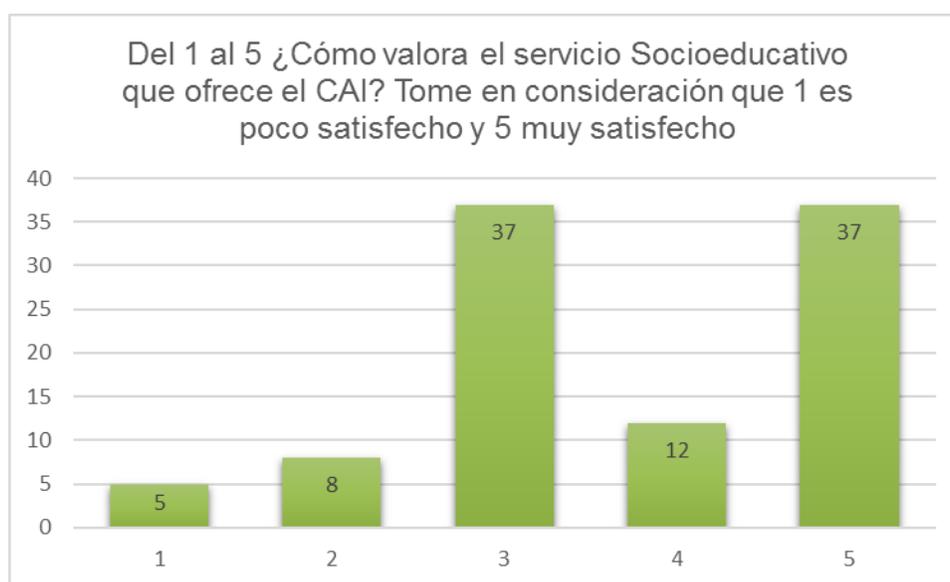
Tabla 32. Valor sobre el Servicio Socioeducativo

Del 1 al 5, ¿cómo valora el Servicio Socioeducativo que ofrece el CAI? Tome en consideración que 1 es poco satisfecho y 5 muy satisfecho					
Valor	1	2	3	4	5
Respuestas	5	8	37	12	37

Fuente: Elaboración propia según datos de la encuesta a padres o encargados de familia.

Gráficamente, se visualiza de la siguiente manera:

Figura 29. Valor sobre el Servicio Socioeducativo



Fuente: Elaboración propia según datos de la encuesta a padres o encargados de familia.

Tal y como se puede apreciar, en el tema socioeducativo y su percepción para los padres de familia encuestados, 37 mencionan que el servicio es muy bueno y satisfecho ambos con el mismo número de respuestas y en menores cantidades como no muy bueno. Se evidencia cómo este servicio cuenta en su mayoría con la mayor parte de la aceptación por parte de los padres de familia.

Tanto la tabla como su representación gráfica demuestran que en el Servicio Socioeducativo que da el CAI, para los padres de familia es bueno y lo catalogan como muy bueno en su mayoría, aunque para algunos ellos es regular o no tan bueno, lo cual significa que se mejorar aún más este tema.

Tabla 33. Valor general de los servicios ofrecidos por el CAI

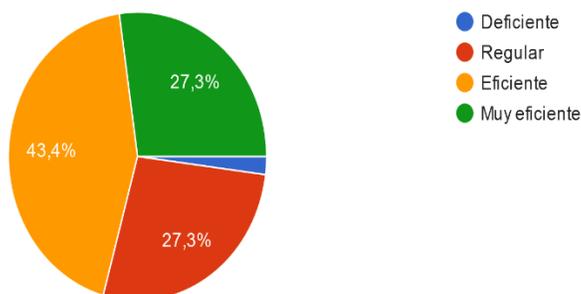
¿Cómo valoraría de manera general estos servicios?				
Valor	Deficiente	Regular	Eficiente	Muy Eficiente
Respuesta	2	27	43	27

Fuente: Elaboración propia según datos de la encuesta a padres o encargados de familia.

Gráficamente, se visualiza de la siguiente manera:

Figura 30. Valor general de los servicios ofrecidos por el CAI

¿Cómo valoraría de manera general estos servicios?
99 respuestas



Fuente: Elaboración propia según datos de la encuesta a padres o encargados de familia.

Según se aprecia en temas generales al consultar por todos los servicios, el 43,4% de los padres de familia consideran eficientes los servicios; un 27,3%, regulares y muy eficientes.

Asimismo, se puede mencionar que los padres de familia perciben como eficientes los servicios brindados por el CAI, lo cual es positivo; no obstante, el otro porcentaje comenta que aún se pueden mejorar significativamente dichos servicios.

Entonces, tanto de la tabla como su representación gráfica, son de ayuda, pues muestran, en términos generales, sobre los servicios que ofrece el CAI, y de la percepción de los padres de familia. De tal modo, se refleja una buena calificación en temas generales y que, si bien es cierto, existen aspectos por mejorar, con la ayuda de la encuesta, es posible conocer qué se debe mejorar en pro de los niños y niñas a quienes se les brinda el servicio por parte del CAI.

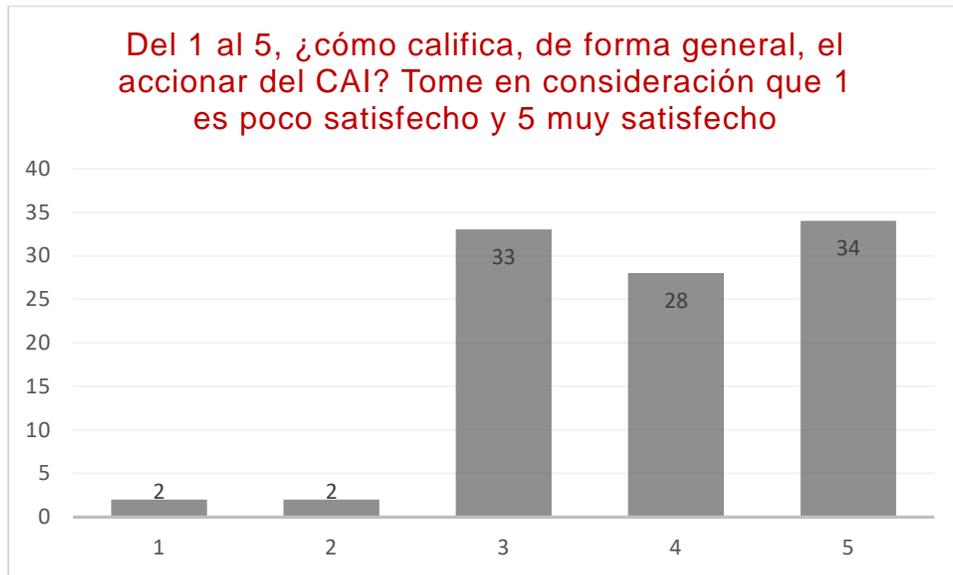
Tabla 34. Accionar del CAI de manera general

Del 1 al 5, ¿cómo califica, de forma general, el accionar del CAI? Tome en consideración que 1 es poco satisfecho y 5 muy satisfecho					
Valor	1	2	3	4	5
Respuestas	2	2	33	28	34

Fuente: Elaboración propia según datos de la encuesta a padres o encargados de familia.

Gráficamente, se visualiza de la siguiente manera:

Figura 31. Accionar del CAI de manera general



Fuente: Elaboración propia según datos de la encuesta a padres o encargados de familia.

Según se aprecia en temas generales al consultar por todos los servicios y cómo evalúan su calificación del 1 al 5, 34 de los encuestados lo califican como muy bueno, 28 como eficiente, 33 como regular y 2 como deficiente.

Asimismo, se puede mencionar que los padres de familia califican de buena forma o como eficiente y regular los servicios que brinda el CAI, entonces los consideran buenos, aunque comentan que aún se pueden mejorar dichos servicios.

Como parte tanto de la tabla como su representación gráfica, nos muestra que en términos generales y en calificación del 1 al 5 sobre los servicios que ofrece el CAI, los padres de familia le dan una buena calificación en temas generales y que como se mostró anteriormente mediante las preguntas se tiene una mayor información sobre qué se debe mejorar.

Por último, se efectuó una pregunta de manera abierta y se obtuvieron los siguientes resultados:

Pregunta: De manera abierta ¿Podría efectuar alguna recomendación que ayude a mejorar el proceso de gestión del CAI?

Respuestas:

- Los encargados deben tener vocación para trabajar con menores de edad.

- Estar un poco más pendientes de cada situación del niño o niña.
- Mejoramiento de las instalaciones del CAI.
- Incorporar más personal.
- Se deben mejorar los canales de comunicación entre el CAI y los padres, madres o encargados de familia.
- Flexibilizar los horarios del CAI.
- De manera general, se deben mejorar todos los servicios que brinda el CAI,
- La mayor parte de los encuestados no brinda recomendaciones, están contentos con el accionar del CAI.

4.3.3 Análisis FODA según los principales hallazgos encontrados posterior a la aplicación de la encuesta tanto al personal interno como a padres, madres o encargados de familia

El siguiente análisis surge de la aplicación de las encuestas, tanto al personal interno como a los padres, madres o encargados de familia de cada menor que asiste al CAI. Una vez tabulada dicha información se obtienen las posibles fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas consideradas por los estudiantes que confeccionan dicha investigación.

Lo anterior con el objetivo de plasmar en términos concretos las líneas positivas y las que se deben de profundizar para mejorar la gestión estratégica del CAI para el beneficio de todos y todas.

Es de suma importancia recalcar que toda la información se engloba como tal y se basa, especialmente, en áreas administrativas, pedagógicas, financieras y políticas que les brindan respuesta directa a los objetivos de dicha investigación.

Por último, y antes de iniciar con el análisis FODA, se recalca que esta información surge de las respuestas de cada encuesta (resultados plasmados anteriormente) y no ejerció influencia del personal del CAI ni de los investigadores.

Tabla 35. Análisis FODA Centro de Atención Integral Conejito Saltarín, 2021

<p><u>Fortalezas</u></p> <ul style="list-style-type: none"> • En términos generales, se cuenta con buena percepción del CAI, lo cual genera buena reputación dentro de la comunidad. • Se cuenta con alianzas estratégicas con instituciones gubernamentales, las cuales permiten su adecuado funcionamiento. • Se cuenta con personal capacitado para efectuar sus funciones. • Buen recurso económico para solventar las necesidades de todos los participantes. • Equipo tecnológico para el aprendizaje de los infantes. 	<p><u>Oportunidades</u></p> <ul style="list-style-type: none"> • Nuevas alianzas con otras instituciones de índole público o privado para mejorar las áreas estratégicas del CAI. • Implementación de nuevas herramientas tecnológicas para el aprendizaje de los infantes • Mejoras en las instalaciones del CAI para no estar tan hacinados. • Obtención de un nuevo espacio físico donde se pueda colocar el Departamento de Cocina y Comedor de forma completa • Alianzas con universidades para efectuar prácticas, pasantías, entre otros lo que genera mayor credibilidad al CAI.
<p><u>Debilidades</u></p> <ul style="list-style-type: none"> • Falta de conocimiento del CAI por parte de los profesionales que laboran internamente. • Falta de Información sobre el CAI y sus servicios, en general. • Falta de canales de información que muestren de forma integral sobre el CAI. • Deficiente comunicación interna de las diferentes áreas y personas que trabajan para el CAI en general. 	<p><u>Amenazas</u></p> <ul style="list-style-type: none"> • Falta de apoyo y de interés instituciones • Quitar los subsidios recibidos • Descontento de los padres de familia. • Cierre de las instalaciones. • Que nadie quiera trabajar ahí. • Sanciones o amonestaciones por situaciones extracurriculares entre los miembros que laboran ahí.

Fuente: Elaboración propia según los datos obtenidos en las encuestas al personal interno como externo.

Como parte del análisis FODA es importante mencionar que se pueden obtener cuatro perspectivas diferentes mediante Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas. Tomando en cuenta que es importante el realizar un análisis que muestre, así, las áreas por mejorar y las que se pueden fomentar aún más en el CAI.

Asimismo, en temas de fortalezas es posible indicar que se da una buena percepción por parte de padres de familia hacia el CAI, así como buenas alianzas que forman parte del CAI con otras instituciones y el contar con recursos para solventar las necesidades.

Por otro lado, con las oportunidades se puede mencionar que, como parte de la alianza con instituciones públicas, fomenta, así, la posibilidad de implementar herramientas tecnológicas para el aprendizaje; de igual forma, contar con el apoyo de dichas entidades, permite gozar de espacios físicos, a fin de obtener una mayor capacidad estructural para atender de manera correcta a los niños.

Las debilidades muestran que aún hace falta el implementar herramientas o canales de información interna sobre los servicios que ofrece el CAI, ya que todavía existe un vacío de información.

Dicho lo anterior, como parte de las amenazas se puede mencionar que de no tomar acciones correctivas sobre los puntos que se detallan en el FODA, se puede llegar a perder esas alianzas que se formaron con diferentes instituciones, así como el cierre del CAI, pues se perdería el financiamiento y la falta de interés por parte de los profesionales de trabajar en el centro.

A manera de conclusión, se puede mencionar que es relevante el tomar en cuenta el FODA como parte de un mejoramiento integral del CAI y, así, la calidad de los servicios y la gestión administrativa se articulen de forma correcta, con el fin de fomentar una mejora constante del CAI y en pro de los niños y niñas beneficiados.

4.3.4. Hallazgos globales de la investigación

De forma general, los hallazgos expresados anteriormente funcionan como un pilar fundamental para la construcción de la propuesta de fortalecimiento del accionar del CAI. A la hora de implementar un instrumento evaluativo para conocer la

percepción, tanto de los funcionarios del CAI como de los padres, madres o encargados de familia garantiza conocer el pensar de las partes y brinda las herramientas oportunas para su mejora. Sumado a ello, ejemplifica las diferentes realidades que se viven día con día en la comunidad de León XIII.

A nivel interno, el CAI debe mejorar significativamente su clima y su cultura organizacional, además, asegurarse que cada colaborador sepa a ciencia cierta cuáles son sus principios, valores, misión, visión, entre otros pilares fundamentales. Con ello se garantiza mejorar la percepción de estos en temas de sentirse a gusto en su lugar de trabajo y fomentar el mejoramiento continuo de su clima organizacional y las relaciones entre compañeros.

Por otra parte, a nivel externo la percepción de los padres, madres o encargados de familia es distinta; sin embargo, se necesitan de acciones para el mejoramiento continuo a corto, mediano y largo plazo. Los principales hallazgos arrojados de la encuesta ratifican que el CAI es una institución representativa en la comunidad y la mayoría de los encuestados le dieron una puntuación entre regular y muy buena, aceptable en términos de valores. La finalidad de esta investigación es mejorar todos los aspectos posibles, gracias a los hallazgos encontrados, tanto a lo externo como a lo interno, según la encuesta.

El Centro de Atención Integral Conejito Saltarín les abrió las puertas a dos estudiantes de la EPPS para que, de manera conjunta y con todas las facilidades, realicen una propuesta de fortalecimiento en su accionar. Su fin último es elaborar líneas de acción para intervenir las principales debilidades encontradas y con ello fortalecer las relaciones internas y el aprendizaje pedagógico de los infantes.

Efectuar este tipo de intervenciones en este tipo de centros es de suma importancia, pues, se debe de conocer las realidades tanto internas como externas del lugar para su constante actualización y mejoramiento.

La propuesta de fortalecimiento se puede apreciar en el siguiente capítulo de esta investigación.

CAPÍTULO IV.

PROPUESTA

5.1. Nombre de la propuesta

Una vez efectuado el análisis respectivo, para abarcar los vacíos potenciales del CAI, se establece el nombre de la propuesta como propuesta: **Fortalecimiento de la gestión y comunicación organizacional del Centro de Atención Integral Conejito Saltarín 2020-2025**

5.2. Introducción

Como parte final de la presente investigación, surge la propuesta para el fortalecimiento de la gestión y la comunicación del Centro de Atención Integral Conejito Saltarín. Esta propuesta nace gracias a la previa investigación y puesta en marcha de diferentes herramientas para determinar los puntos en los cuales el CAI debe mejorar de manera sustancial.

En años atrás, el CAI de León XIII ha presentado serios vacíos en su abordaje debido, principalmente, a su mala gestión tanto a la interno como a lo externo. Esta conclusión, se evidenció de mejor manera cuando se concreta el FODA y se inicia con su respectivo análisis.

A partir de dicho análisis, nuestra visión se enfoca en las debilidades y eventuales amenazas que puede enfrentar en CAI en el corto y mediano plazo. Por ello, se concretan tres áreas estratégicas para su fortalecimiento y que en el corto tiempo sea puesta en marcha según los responsables asignados.

Asimismo, para esta propuesta se define un objetivo principal que le brinda sustento y una ruta a seguir a esta idea en función del clima y la cultura organizacional, su comunicación tanto interna como externa y por último el monitoreo, evaluación y control. Para cada una de estas tres áreas se establecen objetivos específicos, responsables, tareas, indicadores, los cuales contribuyen en su evaluación siguiente, entre otros.

5.3. Objetivo general de la propuesta

- Promover áreas estratégicas que potencialicen la gestión organizacional del Centro de Atención Integral Conejito Saltarín, y que contribuyan con el fortalecimiento interno y externo de sus involucrados.

5.4. Alcance

La propuesta para el fortalecimiento de la gestión y la comunicación del Centro de Atención Integral Conejito Saltarín posee un alcance de cinco años, a partir del año 2020 cuando inició su estudio.

5.5. Procesos para lograr

1. Gestión y Evaluación: una gestión y evaluación busca darle una mayor relevancia a este tema, ya que, como parte del proceso se pretende incentivar en la puesta en marcha de diferentes mecanismos de control y evaluación integral del CAI.
2. Participación: participación activa de todos los actores, tanto internos, como externos, con respecto a un plan estratégico integral, en la cual se trabaje de manera articulada en pro de este.
3. Comunicación: búsqueda de un nuevo mecanismo de comunicación interna y externa entre la institución y los padres, madres o encargados del CAI.

5.6. Áreas Estratégicas

La propuesta de Fortalecimiento de la gestión y comunicación organizacional del CAI estará basada en tres áreas estratégicas, las cuales son: clima y cultura organizacional, comunicación interna y externa y por último el monitoreo, la evaluación y el control. Dichas áreas surgen de los hallazgos encontrados en el FODA efectuado con los resultados de la encuesta aplicada por los colaboradores del CAI y los padres, madres o encargados de familia de los infantes quienes pertenecen al centro.

5.6.1. Clima y cultura organizacional

En cuanto al clima y cultura organizacional, se alude a la convivencia y en generar un clima apto y cálido para los actores involucrados en el CAI. Aquí se puedan desarrollar y promover mecanismos en pro de las buenas prácticas necesarias para que el CAI funcione de forma óptima y correcta en este caso específicamente en rendición de cuentas, capacitaciones, cronograma de tareas, entre otros.

Objetivos Específicos

- Efectuar un mecanismo de inducción para el personal de nuevo ingreso.
- Promover el uso de buenas prácticas para el desarrollo de actividades diarias del personal del CAI.
- Implementar un mecanismo de rendición de cuentas a todo el personal del CAI, de manera seguida.

Tabla 36. Clima y cultura organizacional

Objetivo Específico	Grupo Meta	Propósito de la acción	Actividades	Recursos	Productos	Indicadores
Efectuar un mecanismo de inducción para el personal de nuevo ingreso.	Personal de nuevo ingreso (Profesionales y administrativos).	Generar mecanismos asertivos de información, mediante inducciones al nuevo personal.	-Capacitaciones mensuales con el personal. -Reuniones periódicas con el personal sobre diferentes temas estratégicos y afines a sus tareas dentro del CAI.	Materiales de apoyo, referente a las áreas donde se va a impartir las inducciones.	-Material audiovisual (videos) - Revistas - TFG. -Artículos Científicos	-Cantidad de capacitaciones mensuales. -Número de reuniones periódicas con el personal.
Promover el uso de buenas prácticas para el desarrollo de actividades diarias del personal del CAI	-Profesionales del CAI y Administrativos	Establecer herramientas de trabajo diarias, que fomenten las buenas prácticas del personal en	-Capacitaciones al personal en áreas de habilidades blandas y comunicación asertiva. -Mesas de	Materiales didácticos de apoyo, que promuevan el trabajo en equipo e incentiven al personal del	-Material didácticos. - TFG. -Artículos Científicos	-Número de capacitaciones que se le da al personal al año. -Cantidad de

		<p>sus actividades.</p>	<p>diálogo mensuales, que fomente la comunicación, intercambio de ideas y eventuales soluciones.</p>	<p>CAI en sus tareas diarias.</p>		<p>mesas de diálogo que se imparten al mes.</p>
<p>Implementar un mecanismo de rendición de cuentas a todo el personal del CAI de manera seguida</p>	<p>Todo el personal del CAI, tanto profesionales como administrativos .</p>	<p>Promover mecanismos que garanticen la rendición de cuentas del CAI.</p>	<p>-Reuniones semestrales con las diferentes áreas, pero especialmente con contabilidad.</p>	<p>Documentos oficiales del CAI.</p>	<p>-Estados Financieros del CAI. - Documentación de las diferentes áreas del CAI.</p>	<p>-Cantidad de sesiones de rendición de cuentas al año. -Cantidad de documentos y estados financieros analizados.</p>

Fuente: Elaboración propia 2021.

5.6.2. Comunicación: interna y externa

En cuanto a la comunicación, se hace referencia a una mejor articulación de las diferentes partes, y actores que de una forma directa o indirecta trabajan en el CAI, puesto que, como se puede apreciar a lo largo del trabajo de investigación, se carece de una comunicación, tanto interna como externa, donde no se establecen canales o mecanismos de comunicación eficaces.

Objetivos Específicos

- Facilitar el proceso de comunicación Interna de todo el personal del CAI
- Implementar un nuevo mecanismo de comunicación externa entre la institución y los padres, madres o encargados de los menores y otras instituciones relacionadas con el CAI.

Tabla 37. Comunicación: Interna y Externa

Objetivo Específico	Grupo Meta	Propósito de la acción	Actividades	Recursos	Productos	Indicadores
Facilitar el proceso de Comunicación Interna de todo el personal del CAI.	Directora, docentes y personal administrativo.	Generar mejores canales de comunicación interna entre el personal del CAI.	-Reuniones mensuales con todo el personal del CAI -Dinámicas motivaciones cada 15 días para integral a todo el personal del CAI.	Material didáctico y pedagógico.	Revistas, periódicos, papel construcción, entre otros. Material audiovisual y equipo tecnológico Insumos administrativos.	Número de reuniones efectuadas cada mes. Cantidad de dinámicas efectuadas cada mes.
Implementar un nuevo mecanismo	CAI-Entes externos a la	Propiciar mejoras en la	Incorporar mecanismos	Equipo tecnológico	Personal externo	Cantidad de herramientas

<p>de comunicación externa entre la institución y los padres, madres o encargados de los menores y otras instituciones relacionadas con el CAI</p>	<p>institución pero que mantienen contacto directo con CAI.</p>	<p>comunicación entre los personeros del CAI y los entes externos que mantienen relación directa con la institución.</p>	<p>digitales en línea para conocer el pensar de estos entes con el CAI.</p> <p>Implementar uso de redes sociales (Facebook, Instagram, WhatsApp, entre otras) para mantener informados al usuario externo.</p>	<p>adecuado.</p> <p>Personal capacitado y encargado de las plataformas digitales.</p> <p>Recopilado de las acciones y actividades que se desarrollan por parte del CAI.</p>	<p>interactuando de manera activa con las herramientas tecnológicas.</p> <p>Personal administrativo interactuando con usuarios externos.</p>	<p>tecnológicas empleadas.</p> <p>Número de reuniones con diferentes instituciones.</p> <p>Número de instrucciones con el usuario externo mediante las redes sociales.</p> <p>Cantidad de sugerencias efectuadas por parte del usuario externo de manera mensual.</p>
--	---	--	--	---	--	---

Fuente: Elaboración propia 2021.

5.6.3. Monitoreo, Evaluación y Control

En cuanto al monitoreo, evaluación y control, se hace referencia a diferentes mecanismos que colaboren con un mayor control y evaluación de forma interna del CAI, en pro del funcionamiento de las actividades ofrecidas a la población beneficiada y el monitorear las tareas o diarias de las profesionales involucradas en el CAI.

Objetivos Específicos

- Implementar un mecanismo eficiente de monitoreo, evaluación y control de las diferentes tareas y actividades que se desarrollan en el CAI
- Implementar nuevas herramientas que potencialicen el adecuado y productivo Monitoreo, Evaluación y Control para los diferentes procesos que se desarrollan en el CAI, tanto de manera interna como externa

Tabla 38. Monitoreo, evaluación y control

Objetivo Específico	Grupo Meta	Propósito de la Acción	Actividades	Recursos	Productos	Indicadores
<p>Implementar nuevas herramientas que potencialicen el adecuado y productivo Monitoreo, Evaluación y Control para los diferentes procesos que se desarrollan en el CAI, tanto de</p>	<p>Personal Administrativo, personal docentes y encargados.</p>	<p>Cumplir de manera objetiva con todos los procesos establecidos anteriormente.</p>	<p>Charlas innovadoras con todo el personal del CAI referentes a la temática abordada. Análisis y selección de herramientas acordes a los objetivos del CAI.</p>	<p>Capacitar al personal en temas de monitoreo, evaluación y control de actividades y procesos. Insumos físicos y digitales para el adecuado</p>	<p>Instrumentos de Monitoreo, evaluación y control. Personal capacitado en este tema.</p>	<p>Cantidad de herramientas aplicadas de manera mensual. Número de actividades desarrolladas de manera mensual. Cantidad de acciones correctivas,</p>

manera interna como externa.			<p>Analizar los procesos que se desarrollan por parte del CAI en todas sus áreas.</p> <p>Retroalimentación con todo el personal interno del CAI, para conversar sobre los principales hallazgos encontrados y el método para abordar sus respectivas correcciones.</p>	desarrollo.		<p>según los resultados de los instrumentos aplicados.</p> <p>Cantidad de sesiones de retroalimentación efectuadas de manera mensual.</p>
Establecer supervisiones de	Todo el	Generar herramientas	-Reuniones periódicas con el	Insumos necesarios	Documentos oficiales del	-Cantidad de reuniones que se

manera seguida que evidencien el cumplimiento de estos indicadores	personal del CAI.	que garanticen la supervisión estratégica de las diferentes áreas, en pro del cumplimiento de los indicadores.	personal, para analizar y verificar el cumplimiento de los indicadores.	para medir el cumplimiento óptimo de los indicadores.	CAI.	realicen. -Cantidad de indicadores que se cumplen de forma correcta.
--	-------------------	--	---	---	------	---

Fuente: Elaboración propia 2021.

5.7. Presupuesto

En función del presupuesto cada una de las actividades debe acoplarse a una línea establecida en el marco de un presupuesto con el que cuenta el CAI. Aunado ello, uno de los objetivos del plan no es generar algún tipo de problemática de las actividades regulares del CAI; sino el tratar de promover que los recursos actuales se puedan utilizar en el mejoramiento del CAI en sus diferentes áreas estratégicas que se mencionaron.

De igual forma, es relevante mencionar que debe existir una persona encargada en cuanto al desarrollo de las actividades propuestas, pues, si bien es cierto los implicados son todos (profesionales y administrativos), debe existir una persona que tome el liderazgo y realice un seguimiento y evaluación del plan.

Asimismo, como parte de las actividades, se busca el brindar capacitaciones en temas de coaching y *mentoring*, ya que con los recursos actuales como se comentó anteriormente se busca fomentar e incentivar el mejoramiento del CAI en las diferentes áreas estratégicas del centro.

Por ello, se dialogó con diferentes expertos en dichos temas y se comentó que, en términos aproximados, el precio varía entre los \$200 a \$400 la hora, esto dependiendo del nivel del coach. Tomando en cuenta que se puede brindar mediante un *coaching* empresarial con un precio de \$1200 las 8 horas o bien uno de manera individual.

La anterior se detalla, puesto que son montos aproximados, los cuales nos guían en temas de capacitaciones, y así el brindar un apoyo en las tres áreas estratégicas, las cuales son: clima y cultura organizacional, comunicación interna y externa y por último el monitoreo, la evaluación y el control.

5.8. Evaluación y seguimiento de la propuesta

Gracias a la definición de indicadores en cada una de las metas, se puede brindar así las valoraciones y avances de desarrollo de cada una de ellas, y ser comparadas con una línea base de cada una. En cuanto a la propuesta de seguimiento, se puede realizar de manera semestral, para que, al finalizar cada año, se pueda entregar una evaluación final anual, donde se plasme el

cumplimiento de las metas, así como, de ser necesario, el ajuste respectivo por realizar.

Capítulo VI.

Conclusiones y Recomendaciones

Conclusiones y recomendaciones

A modo de cierre del presente trabajo, es indispensable generar un apartado sobre las principales conclusiones y recomendaciones de este.

Una vez concluida la etapa de análisis de datos y la investigación como tal, se identificaron aquellos aspectos, tanto internos como externos que afectan el engranaje actual del CAI; todo esto gracias a las encuestas que fueron efectuadas al personal interno como a los padres, madres o encargados de los infantes que asisten día con día al centro.

Lo anterior, es de vital importancia para cumplir con los objetivos trazados y que los menores se sientan a gusto en el CAI y cuenten con su adecuado desarrollo cognitivo. Además, se asegura mantener motivado al personal interno con un buen clima y cultura organizacional. Es sin duda alguna, un ganar ganar para todas las partes involucradas en los diversos procesos de la institución.

Es importante recalcar, que esta investigación y la futura propuesta de mejoramiento es una ruta para seguir por parte de los entes del CAI para optimizar las acciones en el corto, mediano y largo plazo, según corresponda y se mantenga en constante evaluación para efectuarle mejoras que se vayan presentando durante la vida útil de este. Para alcanzar su adecuada implementación, se debe garantizar un compromiso absoluto de parte de la totalidad de personas quienes integran el CAI.

Por otra parte, se hace hincapié en la necesidad de dar a conocer esta propuesta a todas aquellas instituciones con las que el Centro de Atención Integral Conejito Saltarín mantiene alianzas estratégicas. Divulgar esta propuesta de mejoramiento garantiza crear nuevas alianzas o perfeccionar las que ya se mantienen para garantizar un norte claro y que se concluya con todo lo que se tiene planeado para los chicos.

Es de suma importancia mencionar que si no se sigue con lo estipulado la viabilidad de esta propuesta no tendría el fin deseado. Con ello, se continuaría evidenciando las brechas y las decadencias que existen a lo interno del CAI. El regazo social en la comunidad es muy grande como para continuar con una mala

educación para los niños y niñas, pues son el futuro y quienes serán los encargados de brindarle una cara nueva a la comunidad de León XIII.

Finalmente, se concluye que la situación actual del Centro de Atención Integral Conejito Saltarín es la siguiente:

1. Tanto de manera interna como externa, se presentan inconvenientes en materia de los servicios que son ofrecidos por el CAI; ninguna de las partes conoce a ciencia cierta cuales son estos servicios.
2. Es completamente necesario revisar el clima y la cultura organizacional del CAI; el personal interno manifiesta muchas inconformidades referentes a estos apartados.
3. Se debe mejorar la comunicación con los padres, madres o encargados de familia para mejorar los niveles de productividad y que los infantes se sientan a gusto en las instalaciones.
4. Pese a contar con un personal capacitado para efectuar las funciones para las que fueron contratados, estos desconocen muchas cosas del CAI, por ende, las funciones específicas no se cumplen de la mejor manera.

Por otra parte, la presente investigación permite generar un instrumento para el mejoramiento paulatino y continuo del accionar del CAI de León XIII. Tal y como se ha expresado anteriormente, todo esto fue producto de una investigación donde se tomó el pensar de los funcionarios del CAI y los padres, madres o encargados de familia.

Con la información expresada en páginas anteriores de esta investigación y según los resultados obtenidos bajo un exhaustivo análisis de intervención, surgen una serie de recomendaciones dirigidas a la parte administrativa del Centro de Atención Integral Conejito Saltarín para su puesta en marcha y brindar resultados en tiempo y momento oportuno. Las cuales están encaminadas al fortalecimiento del CAI en todos sus aspectos.

Desde una visión de fortalecimiento guiada por la planificación, los sustentantes de este trabajo le recomiendan al CAI lo siguiente:

1. Inducción al personal de nuevo ingreso como al antiguo.

2. Divulgar su accionar. Rendición de cuentas.
3. Elegir responsables capacitados para la puesta en marcha de la propuesta.
4. Establecer los periodos de tiempo definidos en la propuesta para velar por el adecuado cumplimiento de este.

Ahora bien, se alude a un apartado específico de conclusiones y, en su mayoría, de recomendaciones en torno a la propuesta de fortalecimiento del CAI. Se rescatan los siguientes puntos a modo de conclusiones:

1. En primera instancia, se debe contar con los vacíos por intervenir, tanto a lo interno como a lo externo del CAI. Lo anterior, se logra indagando a fondo la relación existente y el sentir de cada funcionario o padre, madre o encargado de familia.
2. Para construir esta propuesta, es indispensable conocer, analizar y citar los principales actores claves, las relaciones y la forma en que interactúan estos de manera interna (entre ellos) y a lo externo (padres, madres, encargados, representante de otras instituciones, entre otros)
3. Evidenciar un respaldo metodológico el cual resuma los principales puntos de fortalecimiento y los que se deben de atacar para mejorar en esta propuesta. Este punto se logró gracias a la confección de encuestas y posterior a ello, al análisis del FODA.
4. El CAI de León XIII debe contar con una propuesta acorde con sus necesidades y lo deseado para esta institución, por ello, se deben de establecer las metas, los objetivos, las áreas estratégicas de abordaje, los ejes, los indicadores, las actividades, los responsables, el presupuesto, entre otros aspectos relevantes, para evitar vacíos a lo largo de su puesta en marcha.
5. La propuesta de fortalecimiento debe estar respaldada por el Plan Anual Operativo del CAI para garantizar la implementación de cada área estratégica acorde a lo establecido en el corto plazo.

6. La elaboración de esta propuesta para el Fortalecimiento de la Gestión y Comunicación Organizacional del Centro de Atención Integral Conejito Saltarín es respuesta del compromiso generado por los sustentantes de esta investigación y que optan por el grado de Licenciatura en la Carrera de Planificación Económica y Social. Asimismo, se orienta en el corto y mediano plazo en el quehacer institucional y organizacional del CAI.

Por último, los sustentantes encargados de la elaboración de esta investigación le sugieren a los encargados de la administración del Centro de Atención Integral Conejito Saltarín las siguientes recomendaciones en torno a la propuesta de fortalecimiento:

1. Para alcanzar el éxito de esta propuesta, se debe garantizar el compromiso de todos los actores involucrados, previamente mencionados a lo largo de esta investigación.
2. Se deben reforzar todos los conocimientos estratégicos del personal del CAI para evitar vacíos en la puesta en marcha de esta propuesta. Además, la misión visión, valores y otros temas institucionales.
3. Se debe evitar realizar cambios en el personal interno, a menos que sea de carácter urgente, debido a que obstruye el proceso y se debe empezar desde cero con los nuevos colaboradores.
4. El CAI de León XIII, debe asignar uno o dos responsables comprometidos con asegurar el cumplimiento, el seguimiento y el control de cada punto expuesto en esta propuesta.

VII. Bibliografía

- Alsina, P; Cuevas, C; Díaz, M; Flores, S; Galán, M; Garamendi, B; Mendizábal, I; Murillo, A; Nuel, C; Ortega, M. y Pedrera, S. (2010). ***Música Investigación, innovación y buenas prácticas***. Barcelona, España. GRAO. Recuperado de https://books.google.co.cr/books?id=ZNonOOdfkgC&pg=PA137&dq=que+es+el+enfoco+mixto+segun+autores&hl=es-419&sa=X&redir_esc=y#v=onepage&q=que%20es%20el%20enfoco%20mixto%20segun%20autores&f=false
- Ander-Egg, E. (1993). ***Introducción a la Planificación***. Recuperado el 2 de junio del 2017, de <http://www.academia.edu/9970968/Introduccion-a-la-planificacion-Ander-Egg-Ezequiel>
- Área de Salud Carpio-León XIII. (2020). ***Análisis colectivo de la situación de la salud***. www.eumed.net/libros/2006c/220/index.htm
- Armijo, M. (2009). ***Manual de Planificación estratégica e indicadores de desempeño en el sector público***. Recuperado el 2 de junio del 2017, de http://www.cepal.org/ilpes/noticias/paginas/3/38453/MANUAL_PLANIFICACION ESTRATEGICA.pdf
- Bembibre, Cecilia. (2009). ***Definición ABC***. Recuperado de <https://www.definicionabc.com/social/organizacional.php>
- Betancourt, J. (2006). ***Gestión Estratégica: Navegando hacia el cuarto paradigma. Edición electrónica gratuita***. Recuperado de <https://www.eumed.net/libros-gratis/2006c/220/>
- Brenes M, (2002). ***Planeamiento Institucional***. Ministerio de Educación Pública. San José. 2002.

Chiavenato Idalberto. (1995) **Introducción a la Teoría General de la Administración**. Editorial Mc Graw-Hill. Colombia. Recuperado de https://frrq.cvg.utn.edu.ar/pluginfile.php/15525/mod_resource/content/0/Chiavenato%20Idalberto.%20Introducci%C3%B3n%20a%20la%20teor%C3%ADa%20general%20de%20la%20Administraci%C3%B3n.pdf

Chiavenato, I. (1999). **Administración de Recursos Humanos**. El Capital Humano de las Organizaciones. Recuperado de https://www.sijufor.org/uploads/1/2/0/5/120589378/administracion_de_recursos_humanos_-_chiavenato.pdf

Galarza, C. y Yegros, M. (2006). **Planificación Participativa**. Redes de Organizaciones de la Sociedad Civil y de Municipios para el desarrollo local participativo y transparente. Programa Iniciativas Ciudadanas. Recuperado el 2 de Junio del 2017, de http://www.ceamso.org.py/caja/MOD1-Planificacion_Participativa.pdf

García Solarte, Mónica (2009). **Clima Organizacional y su Diagnóstico: Una aproximación Conceptual**. *Cuadernos de Administración*, (42),43-61. [fecha de Consulta 24 de agosto de 2021]. ISSN: 0120-4645. Disponible en: <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=225014900004>

Hernández, R; Fernández, C; Baptista. P. (2006). **Metodología de la Investigación**. (Cuarta edición). México: Mc Graw Hill Interamericana. Recuperado de https://investigar1.files.wordpress.com/2010/05/1033525612-mtis_sampieri_unidad_1-1.pdf

Ortegón, E. y Medina, J. (2006). **Manual de prospectiva y decisión estratégica: bases teóricas e instrumentos para América Latina y el Caribe**. Área de Proyectos y Programación de Inversiones. Instituto Latinoamericano y del Caribe de Planificación Económica y Social, Santiago de Chile.

Sistema Costarricense de Información Jurídica. (2000). **Ley General de Centros de Atención Integral.** Recuperado de http://www.pgrweb.go.cr/scij/Busqueda/Normativa/Normas/nrm_texto_completo.aspx?param1=NRTC&nValor1=1&nValor2=30279&nValor3=96418&strTipM=TC

Stephen P Robbins y Mary Coulter. **Administración.** (Octava edición). Recuperado de https://www.academia.edu/10380934/Administracion_8va_Edicion_Stephen_P_Robbins_y_Mary_Coulter

Ulate, I; Vargas, E. (2016). **Metodología para elaborar una tesis.** San José, UNED.

VIII.

Anexos

Anexo N° 1

Formulario para personal interno del CAI



Encuesta sobre el Centro de Atención Integral Conejito Saltarín

Estimado Colaborador del CAI.

Reciban un cordial saludo de parte de Víctor Garro Fernández y Rubén Montoya Garita estudiantes de la carrera Planificación Económica y Social de la Universidad Nacional de Costa Rica; los cuales optan por el grado de Licenciatura en dicha carrera.

Le solicitamos responder esta encuesta con el propósito de conocer su percepción sobre el Centro de Atención Integral "Conejito Saltarín" de manera interna y con ello poder proponer oportunidades de mejora.

La información que usted proporcione será utilizada con total confidencialidad, garantizando su anonimato.

Instrucciones

Lea detalladamente cada uno de los siguientes ítems que se le presentan, seleccione una o varias opciones según su percepción. Al finalizar la encuesta pulse el botón enviar y tome captura de pantalla de finalización.

Le agradecemos su participación.

***Obligatorio**

Sexo *

Hombre

Mujer

Otro: _____

Rango de Edad *

Rango de Edad *

- 0-20 años
- 21-40 años
- 41-60 años
- 60 años o más

¿Sabe usted cuantos servicios brinda el CAI? *

- Ninguno
- Uno
- Dos
- Tres
- Cuatro
- Cinco
- Seis
- Más de Siete

¿Conoce usted cuales son los servicios que brinda el CAI? De la siguiente lista, seleccione las que identifica: *

- Guardería
- Educación
- Nutrición
- Médica
- Recreativo
- Psicosocial

- Psicosocial
- Socioeducativo

Del 1 al 5 ¿Cómo valora el servicio de Guardería que ofrece el CAI? Tome en consideración que 1 es poco satisfecho y 5 muy satisfecho *

1	2	3	4	5
<input type="radio"/>				

Del 1 al 5 ¿Cómo valora el servicio de Educación que ofrece el CAI? Tome en consideración que 1 es poco satisfecho y 5 muy satisfecho *

1	2	3	4	5
<input type="radio"/>				

Del 1 al 5 ¿Cómo valora el servicio de Nutrición que ofrece el CAI? Tome en consideración que 1 es poco satisfecho y 5 muy satisfecho *

1	2	3	4	5
<input type="radio"/>				

Del 1 al 5 ¿Cómo valora el servicio Médico que ofrece el CAI? Tome en consideración que 1 es poco satisfecho y 5 muy satisfecho *

1	2	3	4	5
<input type="radio"/>				

Del 1 al 5 ¿Cómo valora el servicio Recreativo que ofrece el CAI? Tome en consideración que 1 es poco satisfecho y 5 muy satisfecho *

1	2	3	4	5
<input type="radio"/>				

Del 1 al 5 ¿Cómo valora el servicio Psicosocial que ofrece el CAI? Tome en consideración que 1 es poco satisfecho y 5 muy satisfecho *

1	2	3	4	5
<input type="radio"/>				

Del 1 al 5 ¿Cómo valora el servicio Socioeducativo que ofrece el CAI? Tome en consideración que 1 es poco satisfecho y 5 muy satisfecho *

1	2	3	4	5
<input type="radio"/>				

¿Cómo valoraría de manera general estos servicios? *

- Deficiente
- Regular
- Eficiente
- Muy Eficiente

Del 1 al 5 ¿Cómo se siente de formar parte del CAI? Tome en consideración que 1 es poco satisfecho y 5 muy satisfecho *

Del 1 al 5 ¿Cómo se siente de formar parte del CAI? Tome en consideración que 1 es poco satisfecho y 5 muy satisfecho *

1	2	3	4	5
<input type="radio"/>				

Del 1 al 5 ¿Cómo califica, de forma general, el accionar del CAI? Tome en consideración que 1 es poco satisfecho y 5 muy satisfecho *

1	2	3	4	5
<input type="radio"/>				

¿Tiene noción si el CAI efectúa rendición de cuentas sobre sus funciones? *

- Sí
- No
- Tal vez

Si su respuesta es negativa ¿Estaría de acuerdo con que el CAI efectúe rendición de cuentas a los padres o encargados de familia?

- Sí
- No

De manera abierta ¿Podría efectuar alguna recomendación que ayude a mejorar el proceso de gestión del CAI? *

Tu respuesta

Anexo N° 2

Formulario para madres, padres o encargados de los menores pertenecientes al CAI

Encuesta sobre el Centro de Atención Integral Conejito Saltarín

Estimado padre, madre o encargado de familia.

Reciban un cordial saludo de parte de Víctor Garro Fernández y Rubén Montoya Garita estudiantes de la carrera Planificación Económica y Social de la Universidad Nacional de Costa Rica; los cuales optan por el grado de Licenciatura en dicha carrera.

Le solicitamos responder esta encuesta con el propósito de conocer su percepción sobre el Centro de Atención Integral "Conejito Saltarín" y con ello poder proponer oportunidades de mejora para el aprendizaje de sus hijos o hijas. La información que usted proporcione será utilizada con total confidencialidad, garantizando su anonimato.

Instrucciones

Lea detalladamente cada uno de los siguientes ítems que se le presentan, seleccione una o varias opciones según su percepción. Al finalizar la encuesta pulse el botón enviar y tome captura de pantalla de finalización.

Le agradecemos su participación.

*Obligatorio

Sexo *

- Mujer
- Hombre
- Otro: _____

Rango de Edad *

- 0-20 años
- 21-40 años
- 41-60 años
- 60 años o más

¿Cuenta con Hijos inscritos en el CAI? *

- Sí
- No

Si su respuesta es afirmativa, indique la cantidad de niños inscritos en el CAI

- Uno
- Dos
- Tres
- Cuatro
- Cinco o más

¿Sabe usted cuantos servicios brinda el CAI? *

- Ninguno
- Uno
- Dos
- Tres
- Cuatro
- Cinco
- Seis
- Más de Siete

¿Conoce usted cuales son los servicios que brinda el CAI? De la siguiente lista, seleccione las que identifica: *

- Guardería
- Educación
- Nutrición
- Médica
- Psicosocial
- Recreativo
- Socioeducativo

Del 1 al 5 ¿Cómo valora el servicio de Guardería que ofrece el CAI? Tome en consideración que 1 es poco satisfecho y 5 muy satisfecho *

1	2	3	4	5
<input type="radio"/>				

Del 1 al 5 ¿Cómo valora el servicio de Educación que ofrece el CAI? Tome en consideración que 1 es poco satisfecho y 5 muy satisfecho *

1	2	3	4	5
<input type="radio"/>				

Del 1 al 5 ¿Cómo valora el servicio de Nutrición que ofrece el CAI? Tome en consideración que 1 es poco satisfecho y 5 muy satisfecho *

1	2	3	4	5
<input type="radio"/>				

Del 1 al 5 ¿Cómo valora el servicio Médico que ofrece el CAI? Tome en consideración que 1 es poco satisfecho y 5 muy satisfecho *

1	2	3	4	5
<input type="radio"/>				

Del 1 al 5 ¿Cómo valora el servicio Recreativo que ofrece el CAI? Tome en consideración que 1 es poco satisfecho y 5 muy satisfecho *

1	2	3	4	5
<input type="radio"/>				

Del 1 al 5 ¿Cómo valora el servicio Psicosocial que ofrece el CAI? Tome en consideración que 1 es poco satisfecho y 5 muy satisfecho *

1	2	3	4	5
<input type="radio"/>				

Del 1 al 5 ¿Cómo valora el servicio Socioeducativo que ofrece el CAI? Tome en consideración que 1 es poco satisfecho y 5 muy satisfecho *

1	2	3	4	5
<input type="radio"/>				

¿Cómo valoraría de manera general estos servicios? *

- Deficiente
- Regular
- Eficiente
- Muy eficiente

Del 1 al 5 ¿Cómo califica, de forma general, el accionar del CAI? Tome en consideración que 1 es poco satisfecho y 5 muy satisfecho *

- | | | | | |
|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|
| 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| <input type="radio"/> |

De manera abierta ¿Podría efectuar alguna recomendación que ayude a mejorar el proceso de gestión del CAI? *

Tu respuesta

Enviar

no envíes contraseñas a través de Formularios de Google